

Digitized by the Internet Archive
in 2022 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761115497489>

CAI
FN
-E77



Immigration and Refugee Board of Canada

Performance Report

For the period ending
March 31, 2009



Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organisation's main priorities by strategic outcome(s), program activity(s) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2009.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario) KIA OS5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-4/5-2009
ISBN 978-0-660-64326-7

Foreword

The Departmental Performance Report (DPR) is a key component in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and Canadians. DPRs are at the heart of accountability and managing for results in government.

Departments and agencies are encouraged to prepare their reports according to the Government of Canada Reporting Principles. These principles form the conceptual foundation upon which DPRs are prepared, and are consistent with current recommended public reporting practices.

Based on these principles, an effective performance report provides a concise, coherent, reliable, and balanced account of an organization's performance in relation to its plans, priorities, and expected results. The DPR focuses on results by reporting not only the activities and outputs achieved, but also the progress made toward achieving strategic outcomes—the enduring benefits for Canadians and Canadian society. It sets performance in context, associates performance with plans and expected results (explaining any relevant changes), presents the key risks and challenges faced in the pursuit of results, and discusses how these risks and challenges affected organizational performance. An effective DPR has strong linkages between resources and results to show what was achieved through the sound stewardship of public funds. It also reports on results realized in partnership with other governmental and non-governmental organizations. Finally, the DPR is credible and balanced because it uses objective, evidence-based information to substantiate the performance reported and discusses lessons learned.

This DPR, along with those of many other organizations, is available on the Treasury Board of Canada Secretariat website at <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>. Readers seeking a high-level, whole-of-government overview of the federal government's contribution to Canada's performance as a nation should refer to *Canada's Performance 2008–09*, which is structured around four broad spending areas (Economic Affairs, Social Affairs, International Affairs, and Government Affairs). *Canada's Performance 2008–09* is available on the Planning and Performance Gateway on the Secretariat's website (<http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/home-accueil-eng.aspx>). The *Overview of Departmental Performance Reports 2008–09*, which is also found on the Planning and Performance Gateway, serves as a guide to the 92 DPRs. The DPR Overview includes both a whole-of-government view of actual spending, which is structured around the same four broad spending areas seen in *Canada's Performance*, and selected highlights from departmental and agency performance reports.

The Government of Canada is committed to continually improving reporting to Parliament and Canadians. The input of readers is important to ensure that DPRs and other Estimates documents continue to be refined over time. Comments or questions can be directed to the Parliamentary Reporting and Accountability Division of the Treasury Board of Canada Secretariat by email at prad-drrp@tbs-sct.gc.ca.



Recycled

Supporting responsible use
of forest resources

www.fsc.org Cert no. SGS-COC-003021
© 1996 Forest Stewardship Council





Immigration and Refugee Board of Canada

Performance Report

For the period ending
March 31, 2009

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Jason Kenney'.

The Honourable Jason Kenney
Minister of Citizenship, Immigration and Multiculturalism

Table of Contents

MESSAGE FROM THE CHAIRPERSON	1
SECTION I: OVERVIEW	3
Raison d'être and Responsibilities	3
Strategic Outcome and Program Activity Architecture	5
Performance Summary	6
Risk Analysis	8
Expenditure Profile	9
SECTION II: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES	11
Strategic Outcome and Program Activities	11
Program Activity 1: Refugee Protection	15
Program Activity 2: Admissibility Hearings and Detention Reviews	18
Program Activity 3: Immigration Appeal	22
Program Activity 4: Internal Services	25
SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION	29
Financial Highlights	29
Supplementary Information Tables	30
Other Items of Interest	30

MESSAGE FROM THE CHAIRPERSON



I am pleased to present the *2008-09 Performance Report* for the Immigration and Refugee Board of Canada (IRB). This report is a balanced and comprehensive review of the IRB's performance and accomplishments as set against stated plans and priorities for 2008-09.

The IRB is an independent tribunal entrusted by Parliament with the resolution of immigration and refugee cases efficiently, fairly and in accordance with the law. Through the work of its three divisions, namely the Refugee Protection Division (RPD), the Immigration Division (ID) and the Immigration Appeal Division (IAD), the Board contributes directly to Canada's humanitarian traditions, the security of Canada and the quality of life of Canadians.

2009 marks the 20th anniversary year of the IRB. I take this opportunity to recognize the dedication, professionalism and integrity of our personnel, who are vital to the Board's success in fulfilling its mission and ensuring that it maintains the trust and confidence of those who appear before it, Parliament and the Canadian public.

The Board continued to experience workload challenges in 2008-09, marked by a rising intake in all three divisions and a shortfall in its complement of Governor in Council (GIC) decision-makers in the RPD and the IAD. Although appointments and reappointments accelerated sharply toward the end of the reporting period, the pending inventory and average case processing time have nonetheless continued to grow in both divisions.

OUR TRANSFORMATION AGENDA

The IRB is committed to maximizing the efficiency of its operations. To this end, it continued to pursue a multi-faceted transformation agenda, which included cross-divisional integration, internal process enhancements and integrated adjudicative support. With a focus on early resolution and innovative adjudicative and case management strategies, the Board has achieved significant improvements in decision-maker productivity, without compromising fairness.

DELIVERING RESULTS FOR CANADIANS

All three divisions finalized more cases than projected in 2008-09. Productivity was especially high in the ID, which concluded the largest number of admissibility hearings and detention reviews since 2001-02. Quality of decision-making also continued to be a priority over the year, with the proportion of decisions set aside by the Federal Court and sent back to the Board to be reheard remaining at less than one percent.

IMPROVED GOVERNANCE

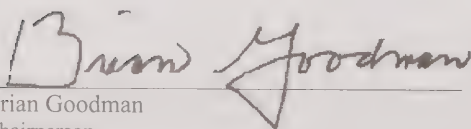
Following a wide-ranging review of its governance framework in 2007-08, the Board made a number of changes to its management structures during the reporting period to reinforce the primacy of case resolution as the IRB's core business and to strengthen accountabilities. Other measures taken include enhanced oversight of key corporate support functions and the establishment of additional management "cross-walks" that allow for improved coordination and communication among decision-making and adjudicative and corporate support functions across the organization.

THE CHALLENGES AHEAD

The environment in which the IRB operates is complex and unpredictable, as the number and type of cases we receive are influenced by shifting migration patterns, refugee movements and other factors beyond our control, including the decisions of Citizenship and Immigration Canada (CIC) and the Canada Border Services Agency (CBSA).

In the year ahead, the IRB will continue to work with the Minister and the Government to identify qualified candidates for appointment as GIC decision-makers. However, even with a full complement of decision-makers in place, since funding is based on former, significantly lower intake levels, the Board lacks sufficient capacity to address the current intake in the RPD and the IAD. Without additional funding to match the number of new cases that we receive, over which we have no control, the pending inventory and average case processing time will continue to grow. This is particularly the case in the RPD, where the pending inventory stood at 58,000 cases at the end of the reporting period, and is projected to increase further in 2009-10. Similarly, the average case processing time for refugee protection claims is expected to grow from 16.4 months in 2008-09.

While the IRB is engaged in ongoing discussions with the Government to secure the funding necessary to address this situation, in the interim we are committed to pursuing operational efficiencies and other measures that will allow us to respond to our growing workload as effectively as possible with our current resources.



Brian Goodman
Chairperson

SECTION I OVERVIEW

RAISON D'ÊTRE AND RESPONSIBILITIES

The IRB is an independent, accountable administrative tribunal that was created on January 1, 1989, by an amendment to the *Immigration Act*.

Mission

Our mission, on behalf of Canadians, is to resolve immigration and refugee cases efficiently, fairly and in accordance with the law

In 2002, the *Immigration Act* was replaced by the *Immigration and Refugee Protection Act* (IRPA) from which each IRB division gets its mandate.

IRB Division Mandates

Refugee Protection Division (RPD)

- Decides claims for refugee protection
- Decides applications for vacation of refugee protection
- Decides applications for cessation of refugee protection

Immigration Division (ID)

- Conducts admissibility hearings for foreign nationals or permanent residents who seek entry into Canada, or who are already in Canada and are alleged to be inadmissible
- Conducts detention reviews for foreign nationals or permanent residents who are detained for immigration reasons

Immigration Appeal Division (IAD)

- Hears appeals of family sponsorship applications refused by Citizenship and Immigration Canada (CIC)
- Hears appeals from certain removal orders made against permanent residents, Convention refugees and other protected persons, and holders of permanent resident visas
- Hears appeals by permanent residents against whom a CIC officer outside Canada has decided that they have not fulfilled their residency obligation
- Hears appeals by the Minister of Public Safety of ID decisions at admissibility hearings

REGIONAL OPERATIONS

The IRB carries out its work in three regional offices in Toronto, Montréal and Vancouver: the Central Region, responsible for Ontario, except for the Ottawa area; the Eastern Region, responsible for Quebec, Ottawa and the Atlantic provinces; and the Western Region, responsible for the Western provinces. All three divisions hold hearings in these regions, supported by operational and adjudicative support. The IRB also has offices in Calgary and Ottawa in which hearings are held. Internal and support services are managed at IRB Headquarters, located in Ottawa.

ADMINISTRATIVE JUSTICE

Through each division, the IRB strives to deliver a simpler, more accessible and faster form of justice than that provided by the courts, but with no less attentiveness to procedural fairness, the rigour of the law and its application to the particular facts of each case. The IRB applies the principles of administrative law, including natural justice, in its proceedings and resolutions, and decisions are rendered in accordance with the law, including the *Canadian Charter of Rights and Freedoms*.

The IRB is committed to fairness in all aspects of its work. The Board respects the dignity and diversity of individuals who appear before it, some of whom have experienced very difficult circumstances.

BENEFITS FOR CANADIANS

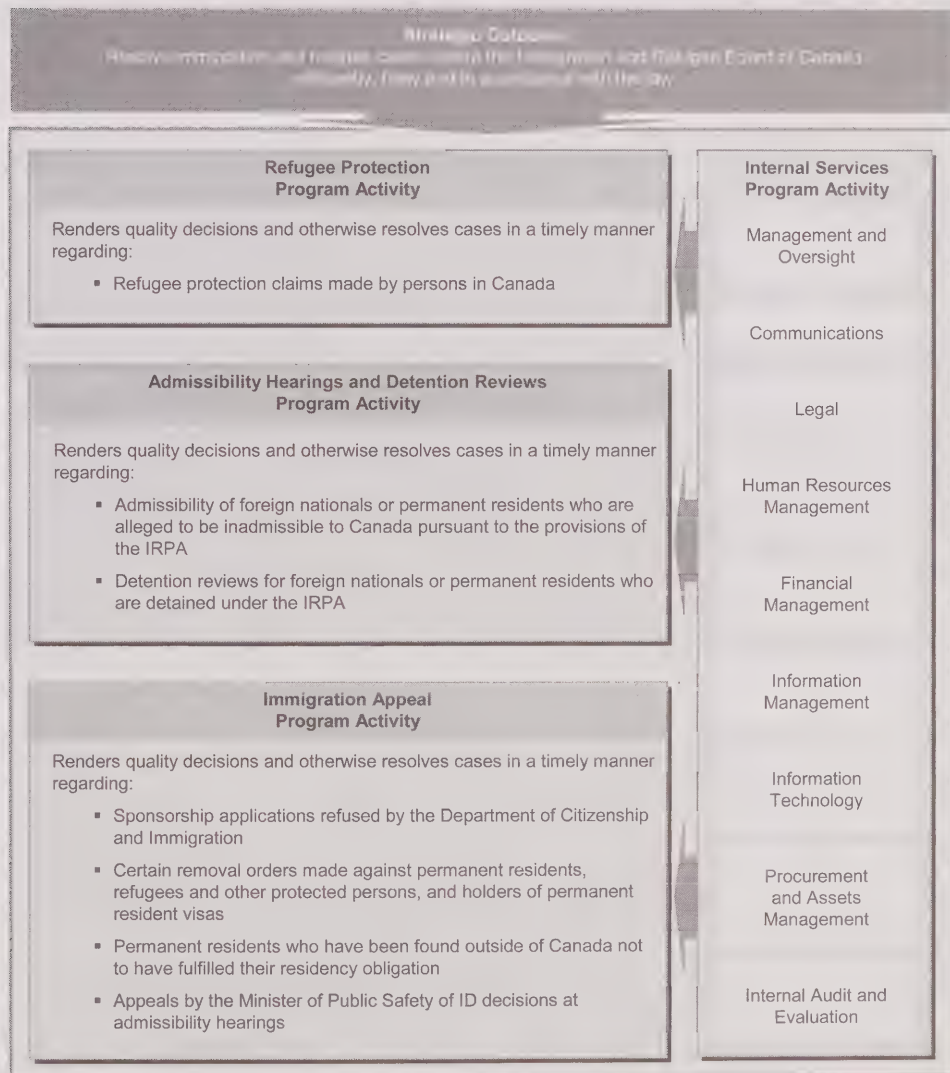
Immigrants and refugees have always contributed significantly to Canada's growth and development. The IRB ensures continued benefits to Canadians in three important ways:

- In hearings of refugee claims, it ensures that Canada accepts those in need of protection in accordance with international obligations and Canadian law
- In hearings on admissibility and detention reviews, it helps ensure the security of Canadians
- As an independent tribunal for resolving sponsorship, removal order and residency obligation appeals, it helps to promote family reunification, helps ensure Canadians' safety and security, and safeguards the integrity of Canada's immigration system

The IRB also contributes more broadly to the quality of life of Canada's communities by strengthening our country's social fabric and by reflecting and reinforcing core values that are important to Canadians. These include respect for human rights, security, fairness, peace and the rule of law.

STRATEGIC OUTCOME AND PROGRAM ACTIVITY ARCHITECTURE (PAA)

Based on its legislated mandate and its currently approved PAA, the IRB has a single strategic outcome and three program activities that include responsibility for all tribunal decisions and resolutions. The fourth program activity, Internal Services, supports the first three as illustrated by the figure below.



PERFORMANCE SUMMARY

FINANCIAL AND HUMAN RESOURCES

Financial Resources (\$ Millions)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
113.4	124.4	114.7

Human Resources (Full-time Equivalents)		
Planned	Actual	Difference
1,025	987	(38)

Total authorities increased by \$11 million from planned spending primarily due to \$5.3 million in compensation for collective agreements and \$4.7 million carried forward from 2007-08. Actual Spending was approximately \$10 million less than the Total Authorities and is mainly attributable to a lower volume of translations of decisions (\$5.5 million) and to delays in appointments of decision-makers and staffing of public service positions (\$4.2 million).

Performance Summary Table						
STRATEGIC OUTCOME						
Resolve immigration and refugee cases before the Immigration and Refugee Board of Canada efficiently, fairly and in accordance with the law						
PERFORMANCE INDICATOR ¹ : Percentage of IRB decisions overturned by the Federal Court	TARGET Less than 1 percent	2008-09 PERFORMANCE The IRB exceeded its performance target with less than 0.3% of decisions overturned by the Federal Court				
Program Activity ²	2007-08 Actual Spending (\$ Millions)	Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Alignment to GOC Outcomes ³
Refugee Protection Program Activity	75.4	80.8	80.8	88.7	82.5	A safe and secure world through international cooperation
Admissibility Hearings and Detention Reviews Program Activity	12.7	15.2	15.2	17.2	13.7	A safe and secure Canada
Immigration Appeal Program Activity	15.2	17.4	17.4	18.5	18.5	A vibrant Canadian culture and heritage ⁴
Sub-total	103.3	113.4	113.4	124.4	114.7	
Services received without charge ⁵	18.4		19.6		21.2	
TOTAL	121.7		133.0		135.9	

Note 1: See more detailed performance indicators for each of the program activities in Section II.

Note 2: Consistent with the Main Estimates, funds for Internal Services were allocated to the core program activities based on respective expenditures trends. For 2008-09 Actual Spending, a total of \$30.3 million was proportionally allocated as follows: \$21.5 million to Refugee Protection, \$4.6 million to Admissibility Hearings and Detention Reviews and \$4.2 million to Immigration Appeal.

Note 3: Alignment to Government of Canada (GOC) outcomes and benefits for Canadians are further discussed in Section II under each of the program activities.

Note 4: Through its removal orders work, the Immigration Appeal program activity also contributes to the Safe and Secure Canada outcome area.

Note 5: These services represent mainly accommodations provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC) as well as government payments to employee insurance plans.

IRB STRATEGIC PRIORITIES

In its *2008-09 Report on Plans and Priorities* (RPP), the IRB identified three strategic priorities. As described in the table below, these priorities contributed to the achievement of the IRB's strategic outcome by ensuring that the IRB's plans, activities and expected results emphasize quality, consistency and efficiency across the organization, foster an open environment that values its people, and promote flexibility, accountability and continuous improvement.

Contribution of Priorities to Strategic Outcome		
STRATEGIC OUTCOME		
Resolve immigration and refugee cases before the Immigration and Refugee Board of Canada efficiently, fairly and in accordance with the law		
Priorities	Type	Status
Manage the case inventory through innovative adjudicative and case management strategies	Operational Ongoing	Successfully met. Adjudicative and case management strategies were developed and implemented in all three divisions promoting quality decision-making and improving consistency in approach to common issues such as requests for postponements and adjournments. Further improvements were made to adjudicative support, early resolution of cases, case readiness procedures and proactive hearings.
Further integrate the work of the IRB to promote effective management	Management Previously committed to	Successfully met. The Board further integrated the work of the IRB by promoting effective and clear management responsibilities and accountabilities and by improving the Board's organizational design. The IRB also continued to implement financial and non-financial management processes such as the Management, Resources and Results Structure (MRRS), the PAA and the corresponding performance measurement framework and worked towards the full integration of the IRB's business planning cycles.
Continue to build a flexible organization with clear accountabilities, ethical behaviour, leadership and operational capacity	Operational Previously committed to	Mostly met. Following the recommendations of the Roles and Responsibilities Review, an action plan was implemented to reform IRB governance. The IRB instituted a new code of conduct applicable to all quasi-judicial decision-makers of the Board. The IRB restructured its advisory committees and created an independent audit committee. These changes will improve accountabilities, senior management decision-making support and enhance oversight of IRB activities. A significant portion of the IRB's operational capacity comes from its complement of decision-makers. Recruitment and selection efforts were intensified in order to ensure that the Government was provided with a sufficient pool of qualified candidates for appointment by the GIC to the RPD and the IAD. During the reporting period, appointments and reappointments of GIC decision-makers to the Board fell short of the vacancy rate, therefore the IRB could not benefit from its funded operational capacity to resolve cases. The consequences are discussed further in the report.

RISK ANALYSIS

OPERATING ENVIRONMENT

The IRB carries out its mandate within a complex and ever-changing environment. Both international and domestic factors influence the IRB's operating environment. Conflicts and country conditions abroad can result in refugee movements, which affect the number of refugee protection claims made in Canada. Similarly, shifts in international migration patterns and the introduction of stricter policies by other receiving countries impact the number of people seeking admission to Canada.

REFUGEE POPULATIONS. The report *Asylum Levels and Trends in Industrialized Countries, 2008*, published by the United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR), shows that the number of asylum claims submitted in industrialized countries in 2008 rose by 12 percent compared to 2007. An estimated 383,000 claims were recorded in the course of the year, 41,600 more than the previous year. During this period, only the United States received more claims than Canada among the countries surveyed.

In North America, an estimated 86,000 new asylum applications were submitted in 2008, 6,900 claims or 9 percent more than in 2007. The United States registered approximately 49,000 new applications, a 3 percent drop compared to 2007, whereas Canada saw a dramatic 30 percent increase to approximately 36,000 new applications, mainly linked to the higher numbers of Mexican and Haitian asylum-seekers.

GROWING TREND OF FAMILY SPONSORSHIPS. Immigration continues to be important for Canada, as immigrants represent an increasing proportion of the population. Canada's population of immigrants is expected to reach between 7.0 and 9.3 million by 2017. It is within this context, and consistent with the Government's objective of promoting family reunification, that family-class sponsorship applications have increased. With this increase, it is expected that the IRB will continue to receive a high number of family sponsorship appeals.

CHALLENGES

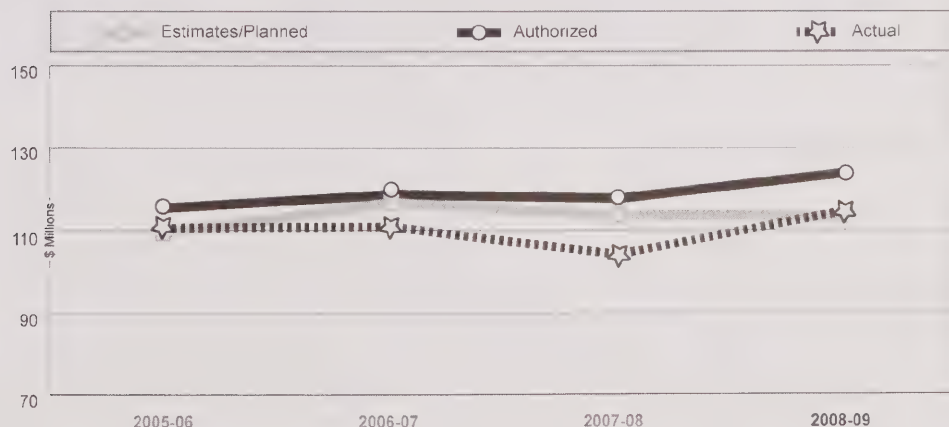
APPOINTMENT OF DECISION-MAKERS. In order to resolve refugee protection claims and immigration appeals referred to it, the IRB depends on decision-makers who are appointed by the Governor in Council (GIC) following a rigorous merit-based selection process. During 2008-09, the IRB made considerable efforts to recruit, select and recommend to the Minister suitable candidates for appointment to the Board. Once appointed, it takes approximately six months to train new decision-makers and for them to acquire the experience to become fully productive. During a period of a series of transitions in government between 2004 and 2008, appointments and reappointments of GIC

decision-makers to the Board did not keep pace with expired mandates, resignations and vacancies. As noted in the *2009 Status Report of the Auditor General of Canada*, the high number of IRB member vacancies has had a significant impact on the Board's capacity to process cases on a timely basis.

INCREASE IN INTAKE AND PENDING CASE INVENTORY. During 2008-09, the IRB experienced an increase in its intake and pending inventory. The growing inventory is primarily attributable to two external factors: an increased number of refugee protection claims referred and immigration appeals filed; and a decrease in timely appointments and reappointments of GIC decision-makers. Both factors are outside the IRB's control. The IRB is currently funded to finalize 25,000 refugee protection claims and 6,500 immigration appeals per year. At the end of March 2009, there were approximately 58,000 refugee protection claims and 10,600 immigration appeals pending. If intake levels and resource levels remain constant, it is expected that the inventory will continue to grow, even with a full complement of decision-makers. While the IRB will continue to seek opportunities to further increase its productivity, rising caseload pressures in the RPD and the IAD are such that changes to resource levels will be required to return the pending inventory to normal operating levels.

EXPENDITURE PROFILE

SPENDING TREND 2005-06 TO 2008-09



There has not been any significant difference between Main Estimates and Planned Spending over the last four years. Main Estimates and Planned Spending amounts have been constant during the period with the exception of 2006-07, which included sunset funding of \$4 million for both administrative measures related to refugee determination and reduction in the

inventory of parents and grandparents sponsorship appeals. The difference between Planned Spending and Total Authorities is due to compensation for collective agreements and funding carried forward from the previous year. For Actual Spending, lower expenditures in 2007-08 were primarily due to delays in the appointment and reappointment of GIC decision-makers and vacant public service positions. Actual Spending for 2008-09 includes approximately \$5 million in additional compensation for collective agreements.

VOTED AND STATUTORY ITEMS

2008-09 Voted and Statutory Items (\$ Millions)					
Vote Number or Statutory Items (S)	Truncated Vote or Statutory Wording	2006-07	2007-08	2008-09	
		Actual spending	Actual Spending	Main Estimates	Actual Spending
10	Program expenditures	99.2	92.1	100.6	102.7
(S)	Contributions to employee benefit plans	11.2	11.2	12.8	12.0
Total		\$110.4	\$103.3	\$113.4	\$114.7



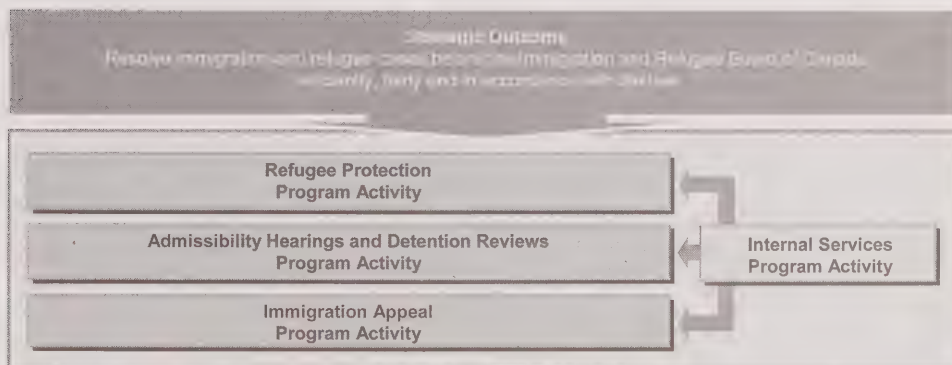
SECTION II

ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES

This section provides a performance summary as well as information on overall financial and human resources for the IRB's four program activities during the 2008-09 reporting period.

STRATEGIC OUTCOME AND PROGRAM ACTIVITIES

As discussed in Section I, based on the IRB's legislated mandate and approved PAA, the IRB has a single strategic outcome and three program activities that include responsibility for all tribunal decisions and resolutions. These are supported by Internal Services, which is the fourth program activity.



COMMON ELEMENTS

The results presented in this performance report are based on the plans and expected results presented in its corresponding RPP. A key part of the RPP was the identification of initiatives from the plans and expected results that are of common interest to all IRB program activities. These program activities resulted in the IRB being able to meet its 2008-09 strategic priorities and strategic outcome. The results are presented in the following table.

Common Elements in the IRB's Plans and Results

STRATEGIC OUTCOME: Resolve immigration and refugee cases before the Immigration and Refugee Board of Canada efficiently, fairly and in accordance with the law

STRATEGIC PRIORITY 1

Manage the case inventory through innovative adjudicative and case management strategies

Plans	Performance Status	Performance Summary
Focus on Integrated Case Management System (ICMS) maintenance and regional processing through the release of system improvements; review of reporting functionality so reports may better support senior management decision-making and case management; enhanced regional training efforts	Somewhat Met	<ul style="list-style-type: none"> Delivered two maintenance releases to enhance the functionality of system Undertook the assessment (ongoing at year-end) of enhancements required to improve the capacity of the system to meet operational needs Improved governance structure was put in place to enhance deliberation and decision-making regarding the future direction of the project Options were formulated to consider the long-term viability of the system and other critical IRB systems
Initiate consultations to map the business process and develop business requirements for the ID	Somewhat Met	<ul style="list-style-type: none"> All regional processes of the ID were mapped Additional work on business requirements remained outstanding at year-end
Develop the National Reasons Database	Mostly Met	<ul style="list-style-type: none"> Development and planning for the implementation of the National Reasons Database continued as planned A standardized naming convention for files was established
Develop a framework for the use of videoconferencing and new technology across the divisions	Somewhat Met	<ul style="list-style-type: none"> The IRB defined operational and adjudicative requirements for a Board-wide framework for videoconferencing Work continued on a policy document intended to provide high-level guidance to decision-makers regarding the use of videoconferencing
Hearing readiness: take pre-hearing action to ensure that files are hearing-ready and to facilitate proactive hearings	Mostly Met	<ul style="list-style-type: none"> Work continued on ensuring that case readiness procedures were in place across the three divisions, including conducting pre-hearing proceedings as required
Assessment of the revised ID-IAD streamlining process and consideration for expansion to other regions	Mostly Met	<ul style="list-style-type: none"> Revised process with participation by counsel and the Canada Border Services Agency (CBSA) was implemented Reports were developed and implemented to monitor progress and measure results; assessment led to further recommendations and improvements As of year-end, the revised process, which includes a short oral hearing at the IAD, was in place in the Central Region while expansion to other regions remained pending
ID-IAD implementation of new legislation with respect to section 86 of the IRPA dealing with non-disclosure of information and use of special advocates	Mostly Met	<ul style="list-style-type: none"> Procedures were revised to reflect changes to the IRPA following the Supreme Court decision (<i>Charkaoui</i>) amending the process for application of non-disclosure IRB facilities were upgraded to accommodate the special advocate process while ensuring that an arm's length relationship between all parties is maintained Policy officers and legal advisors attended a Department of Justice (DOJ) training session for special advocates; liaison with DOJ remained ongoing at year-end regarding the evolution of the program
Deliver focused training on priority topics in order to: <ul style="list-style-type: none"> Meet the needs of decision-makers and tribunal officers 	Mostly Met	<p>Training remained a priority due to the number of new and less experienced decision-makers:</p> <ul style="list-style-type: none"> IRB decision-makers trained on IAD adjudication strategies, including conducting more proactive hearings,

and promote quality, consistency and efficiency		consistent approaches to postponements/ adjournments and conducting hearings in the absence of the Minister's counsel
- Ensure RPD and IAD decision-makers are cross-divisionally trained		▪ A successful and productive IAD National Training Session was held in November 2008
- Ensure tribunal officers are trained to provide support to all divisions		▪ Training was delivered on the Code of Conduct for decision-makers
- Provide joint training where appropriate		▪ Cross-divisional training was deferred until GIC decision-maker complement is closer to the number for which it is funded
		▪ Tribunal officers were trained on advanced Alternative Dispute Resolution (ADR) and Early Informal Resolution (EIR)
		▪ The ID conducted training on issues identified in the ID adjudicative strategy
		▪ The RPD conducted focused training on priority topics
Liaise with Canada's administrative justice community and international partners in order to benefit from their experiences and best practices in the area of adjudicative and case management initiatives	Met All	▪ The IRB considered the experiences of Canada's administrative justice community and international partners when developing its best practices
		▪ The IRB attended 13 multilateral events, undertook 2 official visits abroad and participated in 10 visits of foreign delegations to Canada. The IRB also sent an expert on a short-term assignment to a UNHCR office overseas to provide advice and training
STRATEGIC PRIORITY 2		
Further integrate the work of the IRB to promote effective management		
Assess the IAD-RPD Western Region Integration pilot project and consider expansion to other regions	Met All	▪ Assessment concluded and recommendations made and accepted
		▪ Decision on expansion to other regions deferred until GIC decision-maker complement is closer to the number for which it is funded
Develop a common approach to reducing adjournments/ postponements across the divisions	Somewhat met	▪ Board-wide training on dealing with postponements and adjournments was delivered in October 2008
		▪ Reductions in postponements and adjournments were realized as a result of more targeted monitoring
		▪ At year-end, work to ensure the accuracy and integrity of definitions, regional data entry, associated statistical analysis and reporting of postponements and adjournments remained ongoing. An evaluation of case scheduling processes has been initiated and the resulting action plan will be established in 2009-10
		▪ The application of Guideline 6, <i>Scheduling and Changing the Date or Time of a Proceeding in the Refugee Protection Division</i> , was reviewed with decision-makers, and plans were initiated to expand Guideline 6 to the IAD and the ID
STRATEGIC PRIORITY 3		
Continue to build a flexible organization with clear accountabilities, ethical behaviour, leadership and operational capacity		
Implement an action plan further to the recommendations of the Roles and Responsibilities Review	Met All	▪ Eleven recommendations were made to address the review issues. All of the recommendations were successfully implemented
Implement the revised IRB Code of Conduct for all decision-makers	Met All	▪ An IRB Code of Conduct for decision-makers was implemented
		▪ Training on the IRB Code of Conduct for decision-makers was completed across the three divisions
Revise the complaint protocol and process for GIC decision-makers	Mostly Met	▪ Revision of the complaint protocol and process for all decision-makers was ongoing at year-end. Completion is expected in fall 2009

Pursue recruitment efforts of GIC decision-makers for the RPD and the IAD	Exceeded	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recruitment campaigns were conducted in June 2008 and March 2009. Over 1,300 applications were received. Applicants were screened and tested ▪ Following the IRB rigorous selection process, qualified candidates from the June 2008 campaign were recommended to the Minister. A similar process is planned in the next fiscal year for the qualified candidates from the March 2009 campaign
Put resource planning in place to ensure that the IRB has the necessary complement of decision-makers and the necessary support for new decision-makers throughout their integration	Met All	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incorporation of GIC resource planning into the IRB's business planning cycles is ongoing ▪ New decision-makers receive extensive training and coaching in their first year, and ongoing legal and other support during the remainder of their mandate
Review and update accountability profiles for GIC decision-makers and develop guidelines on the application of GIC terms and conditions of employment	Somewhat Met	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accountability profiles for GIC decision-makers have been reviewed. Updated profiles will be finalized in fall 2009 ▪ The performance evaluation process was reviewed and updated ▪ The Privy Council Office is reviewing the terms and conditions of employment for GIC appointees. The IRB will issue appropriate guidelines following the completion of the review process

DISTINCT PROGRAM ACTIVITY ELEMENTS

The RPP also identified the plans, expected results and operations that are distinct to each of the four IRB program activities and contributed to achieving the IRB's strategic priorities for 2008-09 and the IRB's strategic outcome. The results for each of the program activities are highlighted in the following pages.

PROGRAM ACTIVITY 1 REFUGEE PROTECTION

DESCRIPTION

The Refugee Protection Division (RPD) delivers the IRB's **Refugee Protection program activity**. It determines claims for refugee protection made in Canada. Processing of refugee claims is the main focus of the IRB's activities and resources. Through the work of the RPD, Canada fulfills its obligations as a signatory to a number of international human rights conventions.

2008-09 HIGHLIGHTS

- **36,000 NEW REFUGEE CLAIMS FILED**
- **20,000 REFUGEE CLAIMS RESOLVED**
- **CASE INVENTORY INCREASED FROM 42,000 TO 58,000**

Program Activity: Refugee Protection

2008-09 Financial Resources (\$ Millions)			2008-09 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
80.8	88.7	82.5	780	743	(37)
STRATEGIC PRIORITY 1					
Manage the case inventory through innovative adjudicative and case management strategies					
Plans	Performance Status	Performance Summary			
Implement a case management strategy to minimize the growing backlog of pending claims	Met All	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Finalizations in the expedited stream increased from 5% to 12% of all claims ▪ More proactive hearings were conducted with the development of an "agreed statement of facts" between counsel and tribunal officers ▪ There was an increase in the use of pre-hearing readiness conferences and other hearing readiness tools ▪ There was a 5% increase in decision-maker productivity 			
Develop and implement an adjudicative strategy to ensure quality and efficiency of decision-making	Met All	<ul style="list-style-type: none"> ▪ New tools for quality decision-making were implemented including decision trees, flow charts and check lists 			
Assess the RPD Language Analysis pilot project and present results to the Policy Advisory Committee	Mostly Met	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Claims within the Language Analysis pilot project continued to be heard during 2008-09 ▪ Project assessment and presentation of results are scheduled for 2009-10 			
Develop the next steps for the Early Information Gathering (EIG) initiative	Somewhat Met	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Work continued on the EIG project. Given recent changes in information gathering on the part of CIC and CBSA, future direction of the project remained under consideration at year-end 			
Improve the National Documentation Packages (NDPs)	Met All	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 183 NDPs were maintained and updated on a regular basis ▪ Selection of documents for inclusion in the NDPs was improved through enhanced consultation process 			

PERFORMANCE ANALYSIS

DECISION-MAKERS. The RPD depends on experienced, highly trained decision-makers to provide well-reasoned quality decisions in a timely manner. Throughout 2008-09, the RPD operated with approximately 40 fewer decision-makers than its funded complement. Losses in experienced decision-makers were due to expired mandates, resignations, or reappointments not being made. Although the pace of GIC appointments quickened in the last quarter of the fiscal year, the shortfall in decision-makers hampers the RPD's ability to resolve more cases more quickly.

PENDING CASE INVENTORY. The RPD began the fiscal year with a pending inventory of approximately 42,000 cases. The Division received an additional 36,000 new refugee claim referrals in 2008-09. With the number of decision-makers available and their level of experience, the RPD finalized 20,000 claims. This resulted in a pending inventory of 58,000 claims at the end of 2008-09. With the RPD currently funded to decide 25,000 claims per year, the inventory has increased beyond our capacity to resolve within existing resource levels. Without increased resources for the RPD, refugee claimants, many of whom come from difficult circumstances, will face the added stress and uncertainty associated with lengthy delays in the resolution of their claim.

BUSINESS IMPROVEMENTS, PRODUCTIVITY INCREASE. RPD decision-makers have increased their productivity, from finalizing an average of 3.8 cases per week per decision-maker during 2007-08 to 4.0 cases in 2008-09. This 5 percent increase was obtained through training, implementation of new procedures, internal process improvements, and strategic monitoring of postponements and adjournments, and of time taken to render reasons.

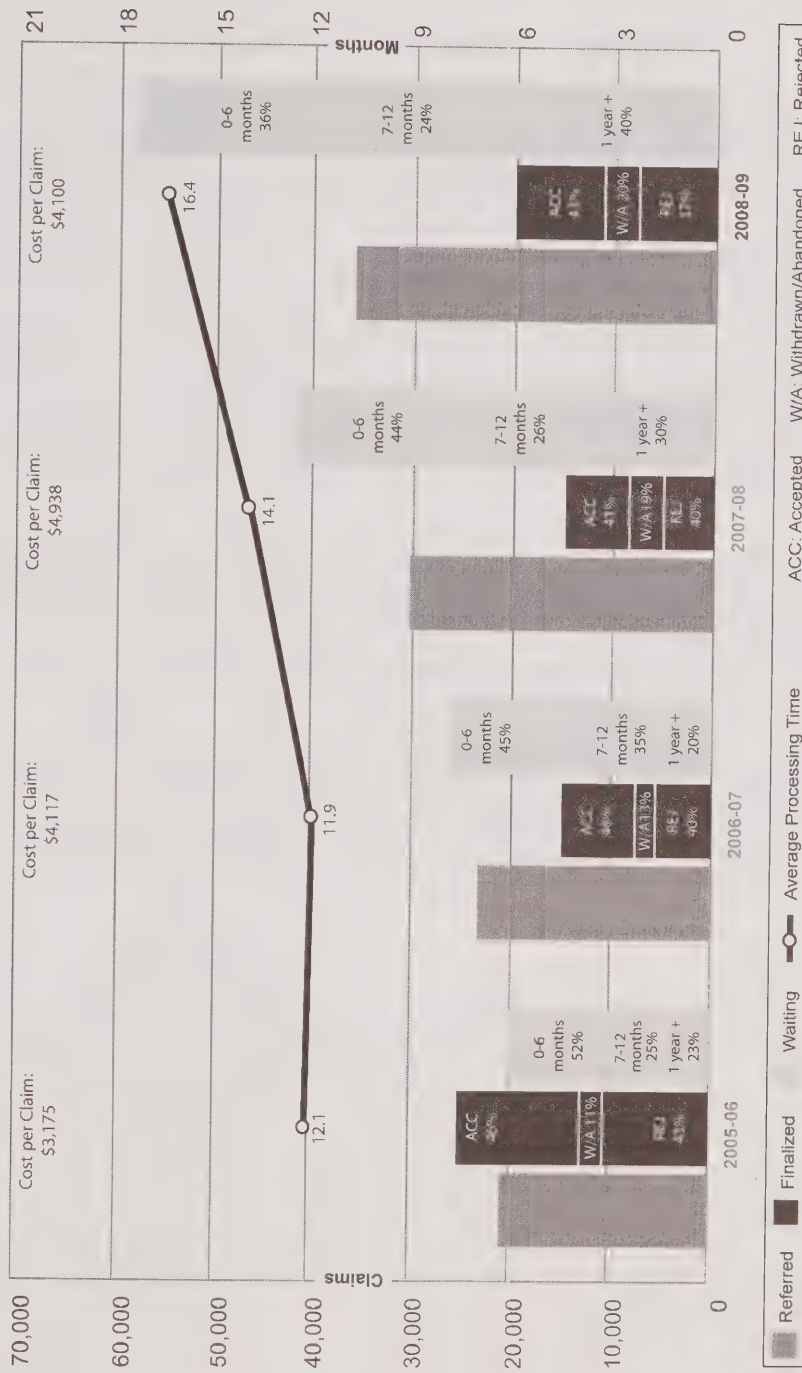
LESSONS LEARNED

In the Eastern Region, the RPD introduced a new initiative through which a number of cases that are simple and involve the same counsel are scheduled together and decisions are rendered mostly orally. The initiative has resulted in more cases being resolved without the addition of new resources. This initiative could yield even better results with improved liaison with counsel and expansion to other regions.

BENEFITS FOR CANADIANS

Through the work of the Refugee Protection program activity, Canada accepts only those refugee claimants in need of protection. Canada provides a safe haven to persons with a well-founded fear of persecution, as well as to those who face a danger of torture or a risk to their life or a risk of cruel and unusual treatment or punishment. This contributes to a safe and secure world environment through international cooperation.

Refugee Protection



Note: The totals may not be exactly 100% due to rounding.

PROGRAM ACTIVITY 2

ADMISSIBILITY HEARINGS AND DETENTION REVIEWS

DESCRIPTION

The Immigration Division (ID) delivers the **Admissibility Hearings and Detention Reviews** program activity. It holds hearings for foreign nationals or permanent residents who, under the provisions of the IRPA, are alleged to be inadmissible to Canada or are detained. Detainees must be seen by the ID within 48 hours after being taken into detention or without delay afterwards and subsequent reviews must be conducted within specific statutory timeframes. Decision-makers must balance the right to individual liberty with the security interests of Canadians.

2008-09 HIGHLIGHTS

- **3,150 ADMISSIBILITY HEARINGS WERE FINALIZED, 12% MORE THAN THE PREVIOUS YEAR**
- **18,300 DETENTION REVIEWS WERE CARRIED OUT, 14% MORE THAN THE PREVIOUS YEAR**

Program Activity: Admissibility Hearings and Detention Reviews					
2008-09 Financial Information (\$ Millions)			2008-09 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
15.2	17.2	13.7	105	104	(1)
STRATEGIC PRIORITY 1					
Manage the case inventory through innovative adjudicative and case management strategies					
Plans	Performance Status	Performance Summary			
Continue to implement a strategic approach to quality decision-making	Met all	<ul style="list-style-type: none"> ▪ The application of adjudicative strategies continued to ensure that the quality of ID proceedings are maintained, including: <ul style="list-style-type: none"> - An analysis of decisions related to a specific group in Pakistan was completed - A framework of analysis was developed to better support decision-makers in rendering oral decisions - Work on the guideline on detention underway - Training on sensitive information and weighing of factors in detention reviews was delivered ▪ Decision-makers were provided with opportunities to discuss issues of common concern: <ul style="list-style-type: none"> - Five decision-makers' forum discussions were held - Training on consistency in decision-making took place 			
Pursue cross-regional consistency efforts within the ID	Met all	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Private/public file annotations were completed ▪ A new Order of Release form was completed ▪ Instructions on detention review requirements during statutory holidays were implemented ▪ Decision-makers were sent to other regions on short-term assignments 			

PERFORMANCE ANALYSIS

INCREASE IN INTAKE. The number of cases reviewed by the ID depends on the number of cases referred by the CBSA. Over the past four years, referrals of admissibility hearings have increased by 29 percent while referrals of detention reviews have increased by 19 percent (excludes cases resolved without a hearing). Through further enhanced efficiencies, the ID has continued to manage the increased workload within existing resources and has been able to conclude cases within the legislated timeframe for detention reviews.

ADMISSIBILITY HEARINGS. During 2008-09, the ID finalized 3,150 admissibility hearings, 12 percent more than the previous year. Of the admissibility hearings finalized, 74 percent resulted in a removal order being issued because the person was determined inadmissible, 3 percent resulted in permission to enter or to remain in Canada, 7 percent were subject to the withdrawal of the inadmissibility allegation by the CBSA at the hearing, and 14 percent were closed after the person failed to appear for the hearing.

DETENTION REVIEWS. During 2008-09, the ID finalized approximately 18,300 detention reviews, 14 percent more than the previous year. Close to 5,300 detention reviews were finalized without a decision because the case was rescheduled or the person had been removed, released or detained by courts prior to a scheduled review. The remaining 13,000 detention reviews were finalized with a decision, a 9 percent increase over the previous year.

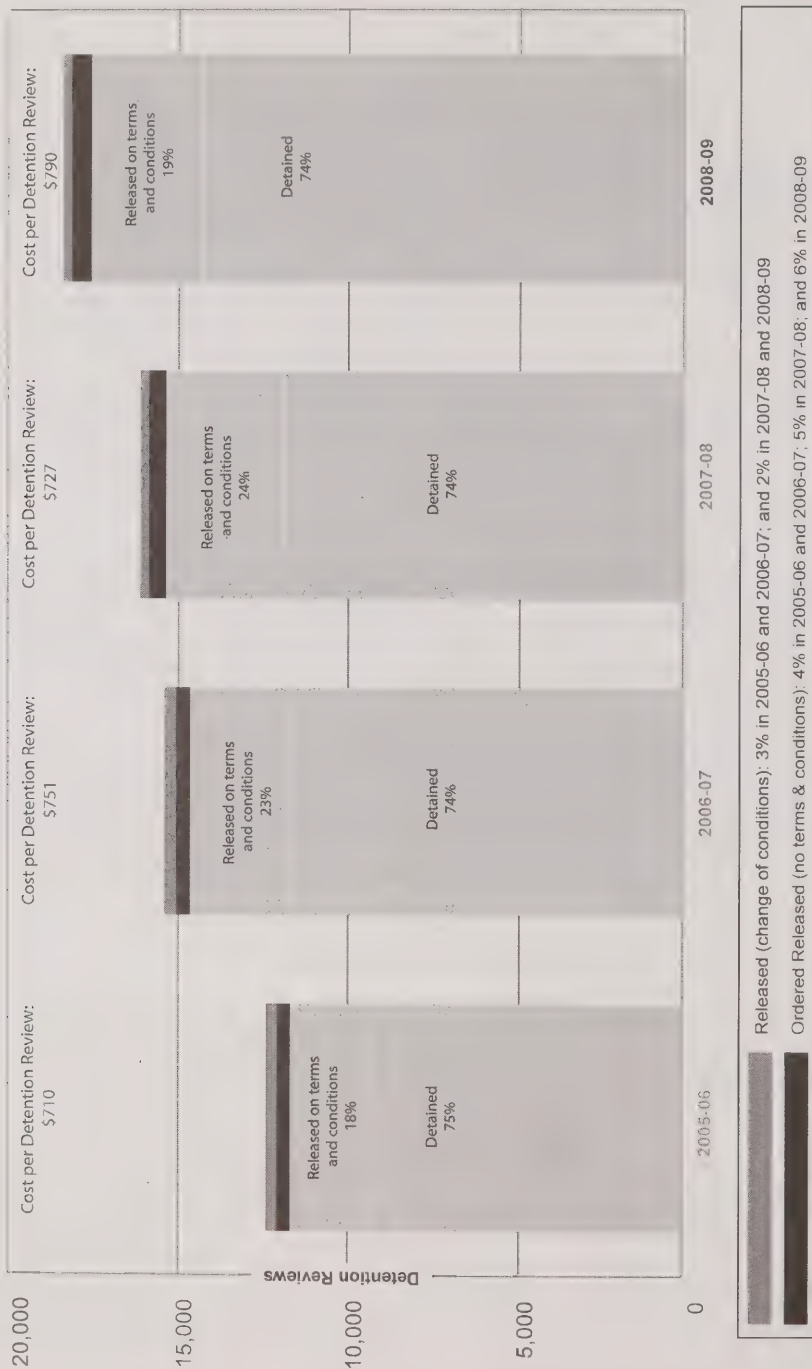
LESSONS LEARNED

In most of its activities, the ID met expectations and in some cases exceeded them. As mentioned in the RPP, the ID had planned to publish two persuasive decisions as models to guide and assist in future decisions. However, after further evaluation, the ID determined that a framework of analysis better suits the needs of ID decision-makers and contributes to improved consistency in decision-making. A first framework of analysis on equivalency of foreign convictions was developed and work to develop other frameworks of analysis will continue in 2009-10.

BENEFITS FOR CANADIANS

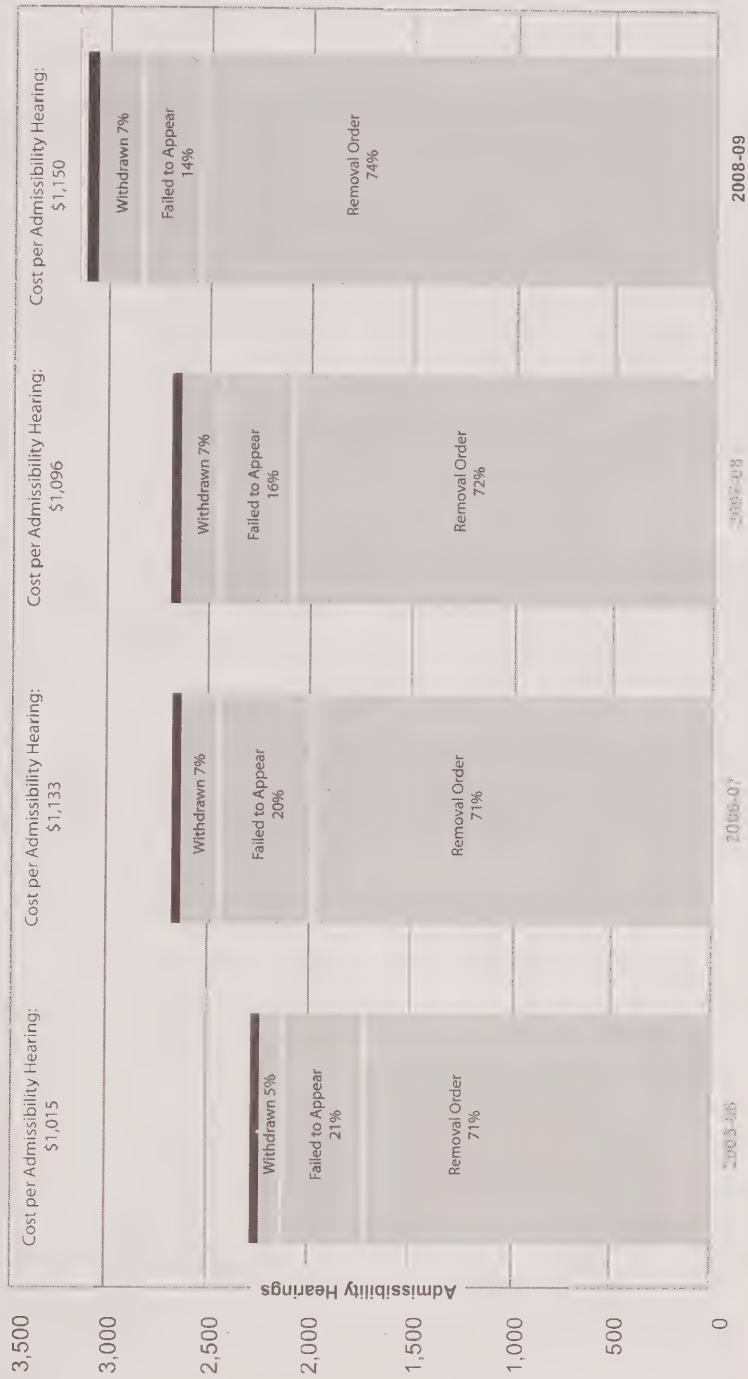
The ID renders decisions that maintain the security of Canadian society and uphold Canada's reputation for justice and fairness to individuals. It is with this sense of responsibility that the IRB maintains the balance between individual rights and the security of Canadians.

Detention Reviews



Note: The totals may not be exactly 100% due to rounding

Admissibility Hearings



Permission to enter/remain: 3% in 2005-06, 2% in 2006-07 and 3% in 2007-08 and 2008-09

Note: The totals may not be exactly 100% due to rounding.

PROGRAM ACTIVITY 3 IMMIGRATION APPEAL

DESCRIPTION

The Immigration Appeal Division (IAD) delivers the **Immigration Appeal program activity**. It hears immigration appeals from Canadian citizens and permanent residents whose applications to sponsor close family members to Canada have been refused. Other key functions include hearing appeals from permanent residents, foreign nationals with a permanent resident visa and protected persons who have been ordered removed from Canada, and permanent residents outside Canada who have not fulfilled their residency obligation.

2008-09 HIGHLIGHTS

- 7,400 NEW IMMIGRATION APPEALS FILED
- 6,300 IMMIGRATION APPEALS FINALIZED
- CASE INVENTORY INCREASED FROM 9,500 TO 10,600
- AVERAGE PROCESSING TIME INCREASED FROM 10 TO 11 MONTHS

Program Activity: Immigration Appeal					
2008-09 Financial Resources (\$ Millions)			2008-09 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
17.4	18.5	18.5	140	140	0
STRATEGIC PRIORITY 1					
Manage the case inventory through innovative adjudicative and case management strategies					
Plans	Performance Status	Performance Summary			
Implement an inter-regional case inventory management plan, including continuation of the Central Region IAD's backlog reduction plan	Met All	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategic sharing of decision-makers across the regions, with more videoconferencing hearings and inter-regional transfer of written proceedings ▪ Oldest appeals given priority 			
Develop and implement adjudicative strategies to enhance consistency in decision-making. Areas may include: <ul style="list-style-type: none"> - Proactive hearings - Removal order appeals - Adjournments/postponements - Hearings in the absence of the Minister's counsel 	Met All	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A best practices guide and training video on conducting proactive hearings were produced ▪ Successful intervention in <i>Khosa</i> case at the Supreme Court of Canada, which acknowledged judicial deference to the IAD's discretionary jurisdiction ▪ IAD worked with the CBSA to facilitate more resolutions of removal order appeals without hearings ▪ Board-wide training on more consistent approaches to postponements/adjournments was delivered ▪ IAD worked with the CBSA to expand hearings without the Minister's counsel present 			
Increase the early resolution of appeals without a hearing: assess and improve Early Informal Resolution (EIR) and Alternative Dispute Resolution (ADR)	Mostly Met	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1,366 appeals were resolved through ADR (25% increase over previous fiscal year) ▪ EIR process was supported by policy on communications, more focused training ▪ Many appeals were finalized by written proceedings 			
Assess the effectiveness of initiatives and case streaming implemented under IAD Innovation	Mostly Met	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pilot projects and case management initiatives were assessed and recommendations for improvements were considered 			

PERFORMANCE ANALYSIS

DECISION-MAKERS. The IAD depends on highly trained decision-makers to conduct fair and efficient hearings, and provide well-reasoned quality decisions in a timely manner. Throughout 2008-09, the IAD operated with an average of 9 fewer decision-makers (or 25 percent) than its funded level. While the pace of appointments and reappointments increased toward the end of the reporting period, the lack of a large group of experienced decision-makers raises challenges in maximizing productivity and managing the Division.

KEY STATISTICAL HIGHLIGHTS. In 2008-09, 7,400 appeals were filed. This was a record high: an increase of 9 percent in comparison with 2007-08 and an increase of 72 percent in comparison to pre-IRPA levels. The Division's productivity remained high with 6,300 finalizations (almost 7,000 when adding stays of removal orders). This resulted in a pending inventory of almost 10,600 cases at year-end, an increase of 12 percent over the previous year. The average case processing time increased by 11 percent to 11.1 months. The increase in the average cost is primarily due to a larger share of internal services costs as well as increased salary costs resulting from collective agreements.

BUSINESS IMPROVEMENTS. Despite a shortage of decision-makers, the IAD dealt with its caseload by using innovative and effective case management and adjudication strategies to promote best practices and cross-regional consistency. New initiatives were implemented to maximize early resolution and ensure files were hearing-ready. With increased use of the IAD's successful Alternative Dispute Resolution (ADR) program, the number of appeals completed without a hearing rose by 6 percent from the previous fiscal year. Paper hearing processes and more proactive hearings were also key to increasing the IAD's effectiveness and efficiency.

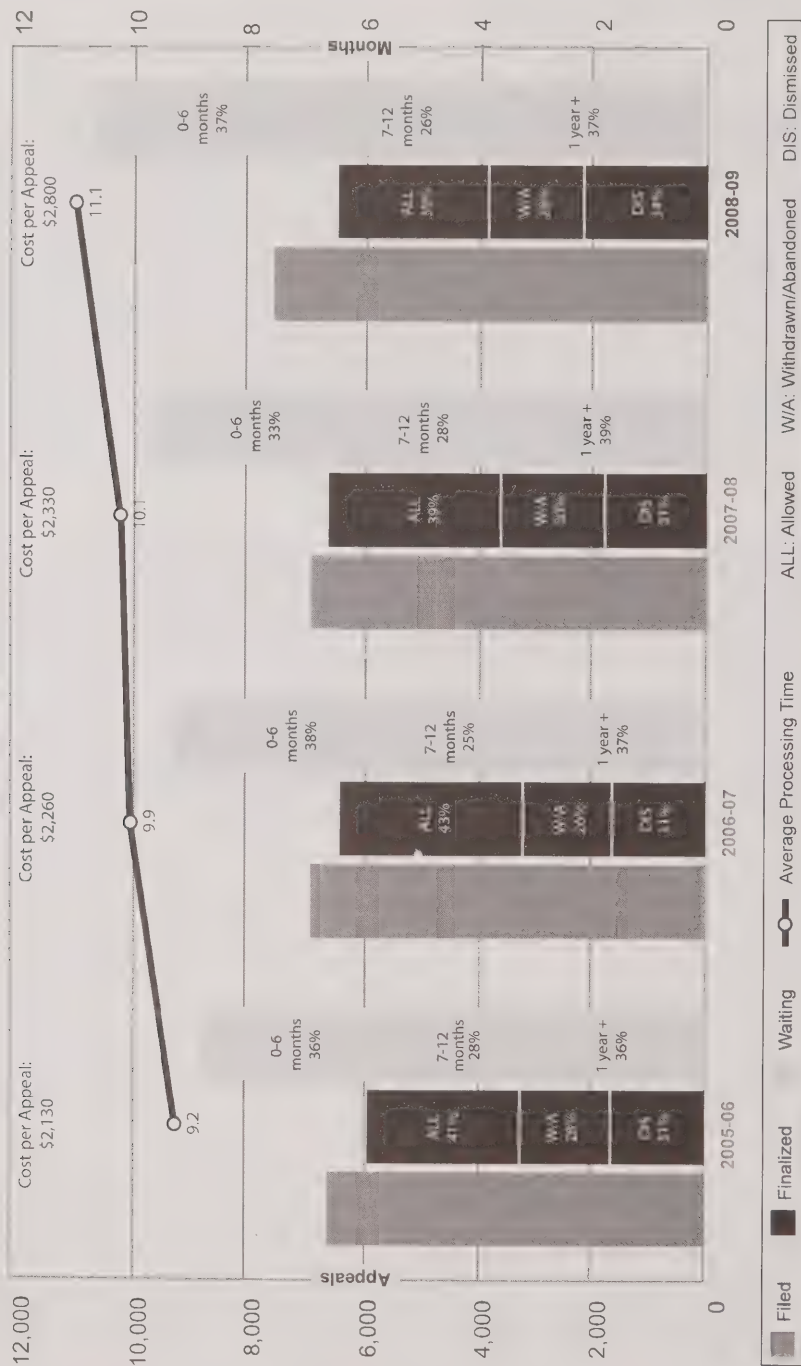
LESSONS LEARNED

During a period of a shortfall in decision-makers, having strong adjudicative support is especially important for sustaining high productivity through increased hearing readiness and early resolution of cases. The flexible sharing of decision-maker resources among regions continued to be crucial to the IAD's efforts to address the backlog in Central Region appeals. The need to coordinate resources with the CBSA continued to be a challenge in many areas where the cooperation of Minister's counsel is important, for example, for the ID-IAD streamlining of removal order appeals and for hearings in which the Minister's counsel appears only through written submissions. The IAD will capitalize on these lessons and continue to improve its efficiency and productivity.

BENEFITS FOR CANADIANS

Through its sponsorship appeals work, the IAD recognizes the contributions of immigrants to the strength and vitality of Canadian society and culture, as well as the Government's commitment to family reunification. Through its work on removal order appeals, the IAD enhances public safety while maintaining the balance with individual rights.

Immigration Appeal



Note: The totals may not be exactly 100% due to rounding.

PROGRAM ACTIVITY 4

INTERNAL SERVICES

DESCRIPTION

Internal Services are groups of related activities and resources required to support the needs of all three tribunal programs and other corporate obligations of the IRB. These services are: Management and Oversight, Communications, Legal, Human Resources Management, Financial Management, Information Management, Information Technology, Materiel, Acquisition, and Other Administrative Services. Internal Services include only those activities and resources that apply across an organization and not to those provided to a specific program.

2008-09 HIGHLIGHTS

- **CORPORATE INTEGRATED HUMAN RESOURCES PLAN IMPLEMENTED**
- **THREE-YEAR INFORMATION TECHNOLOGY STRATEGIC PLAN IMPLEMENTED**
- **INDEPENDENT OFFICE FOR INTERNAL AUDITS CREATED**

Program Activity: Internal Services

2008-09 Financial Resources (\$ Millions)

2008-09 Human Resources (FTEs)

Consistent with the Main Estimates, funds for Internal Services were allocated to the core program activities based on respective expenditures trends. For 2008-09 Actual Spending, a total of \$30.3 million was proportionally allocated as follows: \$21.5 million to Refugee Protection, \$4.6 million to Admissibility Hearings and Detention Reviews and \$4.2 million to Immigration Appeal.

In the same manner, Full Time Equivalents (FTEs) for Internal Services were allocated to the core program activities. For 2008-09, a total of 253 FTEs were proportionally allocated as follows: 191 FTEs to Refugee Protection, 35 FTEs to Admissibility Hearings and Detention Reviews and 27 FTEs to Immigration Appeal.

STRATEGIC PRIORITY 2

Further integrate the work of the IRB to promote effective management

Plans	Performance Status	Performance Summary
Develop the Management, Resources and Results Structure (MRRS), the Program Activity Architecture (PAA) and the corresponding performance measurement framework	Mostly Met	<ul style="list-style-type: none"> ▪ The IRB's MRRS and PAA are established, operational and have recently been updated ▪ The performance measurement framework is almost complete – quantitative measures are in place while qualitative measures are under development
Implement the IRB's Core Management Controls Action Plan	Met All	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Top-rated core controls are in place
Further integrate HR, financial and IT planning into the IRB's business planning cycles	Somewhat Met	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A three-year IT Plan has been implemented and integration mechanisms with the business planning cycle are in place ▪ The IRB's business and management plans incorporate financial and non-financial information; HR plans will be integrated in coming years
Further implement a comprehensive Procurement and Asset Management Program	Mostly Met	<ul style="list-style-type: none"> ▪ An Asset Management System was implemented at National Headquarters and will be extended to the regions in 2009-10
Implement a corporate consultation framework	Met All	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A consultation framework has been implemented and integrated with the planning cycle both nationally and

Further focus the IRB's international activities into a cohesive program that assists the IRB in achieving its international objectives while balancing the numerous requests for international participation against available resources	Mostly Met	<p>regionally, resulting in improved consultation activity identification, planning and information sharing</p> <ul style="list-style-type: none"> International activities have been carried out in accordance with the objectives, guidelines and directions set by the Chairperson's Management Board to maximize benefits and ensure a coherent approach
<p align="center">STRATEGIC PRIORITY 3 Continue to build a flexible organization with clear accountabilities, ethical behaviour, leadership and operational capacity</p>		
Further implement the three-year Employment Equity (EE) Strategy	Mostly Met	<ul style="list-style-type: none"> Phase 1 of the Mentoring Program was launched in May 2008 open to members of designated groups. Monitoring and assessment activities were conducted through surveys and interviews. The development of staffing benchmarks was postponed since Treasury Board and Statistics Canada did not release the Workforce Availability Estimates, which are needed to establish benchmarks, until February 2009 The development of a Career Progression Program was initiated. Focus groups with national and regional EE member representation were held to identify the needs and expectations for this program IRB personnel were kept aware of EE activities through messages, postings on the internal website and several events
Implement the new Official Languages (OL) Policy	Mostly Met	<ul style="list-style-type: none"> The IRB finalized its OL policy through consultations with its divisions, branches and regions. At year-end, work continued on guidelines to accompany the policy
Implement key Public Service Renewal activities through the consolidation of HR modernization initiatives	Mostly Met	<ul style="list-style-type: none"> A revised approach and tools to support the integration of HR planning were introduced in 2008-09, including the development of tools for succession planning As part of the Performance Management Program cycle, the IRB introduced Talent Management as a new feature for all Executives and EX equivalents Over the past few years, there has been considerable effort to strengthen the quality of the performance management program and efforts continued in 2008-09. The IRB achieved a 65% completion rate for 2008-09 The IRB used collective staffing processes and pre-qualified pools of candidates from the Public Service Commission to recruit employees
Develop a Values and Ethics Framework for IRB employees based on the new TBS Charter	Somewhat Met	<ul style="list-style-type: none"> The IRB has delayed implementing a Values and Ethics Framework until the Treasury Board Code of Values and Ethics is implemented Employees and managers received training and materials on values and ethics, disclosure of wrongdoing and political activities

PERFORMANCE ANALYSIS

MANAGEMENT AND OVERSIGHT. At the end of the 2008-09 reporting period, the IRB restructured its senior advisory committees and created an independent audit committee. These changes, in conjunction with the implementation of the Chief Financial Officer (CFO) model, which is planned for 2009-10, will improve senior management decision-making support and enhance oversight for the Board's activities.

COMMUNICATIONS. Through participation in outreach events and conferences, the IRB continued to develop its relationship with non-government organizations, stakeholders and other groups. Through national meetings of the Consultative Committee on Practices and Procedures (CCPP) and regional stakeholders meetings, IRB personnel and stakeholders had exchanges on key policy and procedural issues, which resulted in improved understanding and cooperation. Furthermore, in an effort to enhance its relationships with stakeholders, the IRB revised its consultation framework to coordinate and target its outreach activities more effectively and allow for improved information sharing.

LEGAL. In 2008-09, Legal Services continued to provide legal advice in support of all of the IRB's strategic priorities including streamlining and integration of special advocates in non-disclosure proceedings pursuant to section 86 of the IRPA. It also supported a broad range of corporate activities including human resources, procurement and GIC Secretariat Services activities. Training and support of Board decision-makers, especially those newly appointed, was a priority. Legal Services took a lead role in the IRB's successful intervention in the *Khosa* case before the Supreme Court of Canada. In *Khosa*, the Court recognized the IAD's authority to independently assess evidence previously presented in criminal courts, and granted greater deference to IAD decision-makers in judicial reviews of the exercise of the IAD's discretionary jurisdiction in removal order appeals. This may result in fewer IAD decisions being overturned by the Federal Court.

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT. In 2008-09, the IRB continued to foster an environment where people management is recognized as a priority in achieving its strategic outcome. A Corporate Integrated Human Resources Plan was developed, which outlines the key people management priorities that the Board will focus on for the next three years. These priorities are in line with the organizational strategic priorities and the broader goals of the Government's Public Service Renewal Action Plan.

FINANCIAL MANAGEMENT. A major accomplishment for 2008-09 was the testing of Version 6.2 of the departmental financial management system as well as its implementation in the IRB. A reallocation review was also completed in preparation for the financial pressures facing the Board as well as the Strategic Review for 2009-10.

INFORMATION MANAGEMENT. In 2008-09, the IRB started a national clean-up of all files stored in Federal Record Centres and private warehousing facilities. This project is expected to continue for the next four years. A draft of a new function-based file classification structure was also completed at the end of March 2009.

INFORMATION TECHNOLOGY (IT). In 2008-09, the IRB developed its first three-year IT strategic plan. The three-year plan will allow the Board to align and integrate its IT strategies and architecture with business requirements and priorities, which will result in improved business performance.

PROCUREMENT AND ASSETS MANAGEMENT. The IRB's procurement program has been significantly improved and now reflects a consistent IRB-wide approach to file management, reporting, and application of Treasury Board Secretariat (TBS) and Public Works Government Services Canada (PWGSC) policies and procedures. The IRB has implemented software that will track IT and non-IT assets, which will be implemented in the regions in the near future, thereby improving asset management.

INTERNAL AUDIT AND EVALUATION. Near the end of 2008-09, the IRB created an independent office for Internal Audit, reporting directly to the Chairperson. A Chief Audit Executive, who is responsible for overseeing the Internal Audit function, was appointed. The process of establishing the IRB's Departmental Audit Committee was also initiated to provide the Chairperson with independent and objective advice, guidance and assurance on the adequacy of the IRB's control and accountability processes.

SECTION III SUPPLEMENTARY INFORMATION

FINANCIAL HIGHLIGHTS

A complete set of financial statements can be found on the IRB Internet site at <http://www.irb-cisr.gc.ca/Eng/brdcom/publications/peren/pages/dpr-rmr09.aspx>.

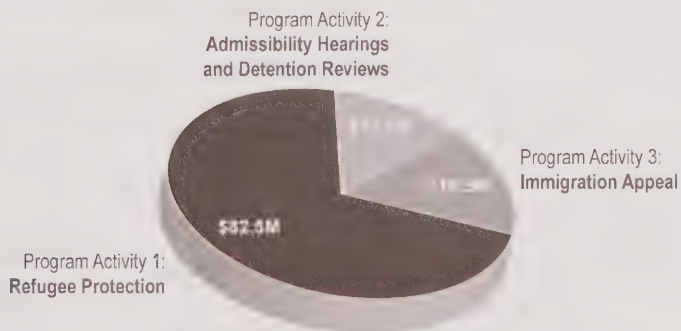
For the period ending March 31, 2009

Condensed Statement of Financial Position			
(\$ Millions)			
	Percentage Variance	2009	2008
Assets - Total	-28%	15.1	21.1
TOTAL	-28%	15.1	21.1
Liabilities - Total	28%	34.7	27.2
Equity - Total	-221%	(19.6)	(6.1)
TOTAL	-28%	15.1	21.1

For the period ending March 31, 2009

Condensed Statement of Operation			
(\$ Millions)			
	Percentage Variance	2009	2008
Expenses - Total	14%	144.6	126.4
Revenues - Total	0%	0	0
NET COST OF OPERATIONS	14%	144.6	126.4

ACTUAL SPENDING BY PROGRAM ACTIVITY



LIST OF SUPPLEMENTARY INFORMATION TABLES

The following electronic tables can be found on the TBS Web site at <http://www.tbs-sct.gc.ca/estsd-bddc/index-eng.asp>.

- Green Procurement
- Internal Audits and Evaluations

OTHER ITEMS OF INTEREST

LEGISLATION ADMINISTERED

Immigration and Refugee Protection Act (S.C. 2001, c. 27, as amended)

Immigration and Refugee Protection Regulations (SOR/2002-227, as amended)

Refugee Protection Division Rules (SOR/2002-228)

Immigration Division Rules (SOR/2002-229)

Immigration Appeal Division Rules (SOR/2002-230)

Oath or Solemn Affirmation of Office Rules (Immigration and Refugee Board of Canada) (SOR/2002-231)

IRB PROCESSES

Visit these links to find out how the IRB processes its cases:

- Refugee Protection Claim Process
<http://www.irb-cisr.gc.ca/Eng/brdcom/references/procedures/proc/rpdspr/Pages/rpdp.aspx>
- Admissibility Hearing Process
<http://www.irb-cisr.gc.ca/eng/brdcom/references/procedures/proc/idsi/Pages/ahp.aspx>
- Detention Review Process
<http://www.irb-cisr.gc.ca/eng/brdcom/references/procedures/proc/idsi/Pages/drpf.aspx>
- Sponsorship Appeal Process
<http://www.irb-cisr.gc.ca/eng/brdcom/references/procedures/proc/iadsai/info/pages/sah.aspx>
- Removal Order Appeal Process
<http://www.irb-cisr.gc.ca/eng/brdcom/references/procedures/proc/iadsai/info/pages/roa.aspx>
- Residency Obligation Appeal Process
<http://www.irb-cisr.gc.ca/eng/brdcom/references/procedures/proc/iadsai/info/Pages/residenc.aspx>

RELATED INFORMATION

UNHCR Web site: <http://www.unhcr.org/cgi-bin/texis/vtx/home>

CONTACT US

For more information, visit the IRB Web site at <http://www.irb-cisr.gc.ca> or contact the IRB Communications Directorate at 613-947-0803 or one of the IRB offices listed below.

National Headquarters

Immigration and Refugee Board of Canada
Minto Place—Canada Building
344 Slater Street, 12th floor
Ottawa, Ontario K1A 0K1
Tel: 613-995-6486 Fax: 613-943-1550

Regional Offices

Eastern Region

200 René-Lévesque Boulevard West
Guy-Favreau Complex
East Tower, Room 102
Montréal, Québec H2Z 1X4
Tel: 514-283-7733 Fax: 514-283-0164

Central Region

74 Victoria Street, Suite 400
Toronto, Ontario M5C 3C7
Tel: 416-954-1000 Fax: 416-954-1165

Western Region

Library Square, Suite 1600
300 West Georgia Street
Vancouver, British Columbia V6B 6C9
Tel: 604-666-5946 Fax: 604-666-3043

POUR COMMUNIQUER AVEC NOUS

Pour plus d'information, consultez le site Web de la CISR à <http://www.cisr-irb.gc.ca> ou communiquez avec la Direction des communications de la CISR au 613-947-0803 ou avec l'un des bureaux de la CISR ci-après.

Siège de la CISR

Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada
Place Minto — Edifice Canada
344, rue Slater, 12^e étage
Ottawa (Ontario) K1A 0K1
Téléphone : 613-995-6486
Télécopieur : 613-943-1550

Bureaux régionaux

Bureau régional de l'Est
200, boul. René-Lévesque Ouest
Complexe Guy-Favreau
Tour Est, bureau 102
Montréal (Québec) H2Z 1X4
Téléphone : 514-283-7733
Télécopieur : 514-283-0164

Bureau régional du Centre
74, rue Victoria, bureau 400
Toronto (Ontario) M5C 3C7
Téléphone : 416-954-1000
Télécopieur : 416-954-1165

Bureau régional de l'Ouest
Library Square, bureau 1600
300, rue Georgia Ouest
Vancouver (Colombie-Britannique) V6B 6C9
Téléphone : 604-666-5946
Télécopieur : 604-666-3043

LISTE DES TABLEAUX SUPPLÉMENTAIRES

Vous trouverez les tableaux électroniques suivants sur le site Web du Secrétaire du Conseil du Trésor, à l'adresse suivante : <http://www.sct-lbs.gc.ca/esisd-bddc/index-fra.asp>.

- Achats écologiques
- Vérifications internes et évaluations

AUTRES SUJETS D'INTÉRÊT

DISPOSITIONS LÉGISLATIVES ET RÉGLEMENTAIRES APPLIQUÉES

Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés (L.C. 2001, chap. 27, version modifiée)
Règlement sur l'immigration et la protection des réfugiés (DORS/2002-227, version modifiée)
Règles de la Section de la protection des réfugiés (DORS/2002-228)
Règles de la Section de l'immigration (DORS/2002-229)
Règles de la Section d'appel de l'immigration (DORS/2002-230)
Règles sur le serment professionnel ou la déclaration (Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada) (DORS/2002-231)

PROCESSUS DE LA CISR

Consultez les liens suivants pour connaître les processus de traitement des cas de la CISR :

- Processus d'octroi de l'asile
<http://www.cisr-irb.gc.ca/fra/brdcom/references/proc/rpdspr/Pages/rpdp.aspx>
- Processus d'enquête
<http://www.cisr-irb.gc.ca/fra/brdcom/references/proc/idsi/pages/ahp.aspx>
- Processus de contrôle des motifs de détention
<http://www.cisr-irb.gc.ca/fra/brdcom/references/proc/idsi/pages/drp.aspx>
- Processus d'appel en matière de parrainage
<http://www.cisr-irb.gc.ca/fra/brdcom/references/proc/idsi/pages/sap.aspx>
- Processus d'appel d'une mesure de renvoi
<http://www.cisr-irb.gc.ca/fra/brdcom/references/proc/idsi/pages/roap.aspx>
- Processus d'appel sur l'obligation de résidence
<http://www.cisr-irb.gc.ca/fra/brdcom/references/proc/idsi/pages/resoap.aspx>

RENSEIGNEMENTS CONNEXES

Site Web du HCR : <http://www.unhcr.fr/cgi-bin/texis/vtx/home>

SECTION III RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

PRINCIPALES DONNÉES FINANCIÈRES

Vous trouverez un ensemble complet d'états financiers sur le site Internet de la CISR, à l'adresse suivante : <http://www.cisr-irb.gc.ca/Fra/brdcom/publications/percen/pages/dpr-tmr09.aspx>.

Pour la période se terminant le 31 mars 2009

État condensé de la situation financière

(en millions de dollars)

Écart de pourcentage

Actifs - Total

TOTAL

Passifs - Total

Avoir - Total

TOTAL

Pour la période se terminant le 31 mars 2009

État condensé de la situation opérationnelle

(en millions de dollars)

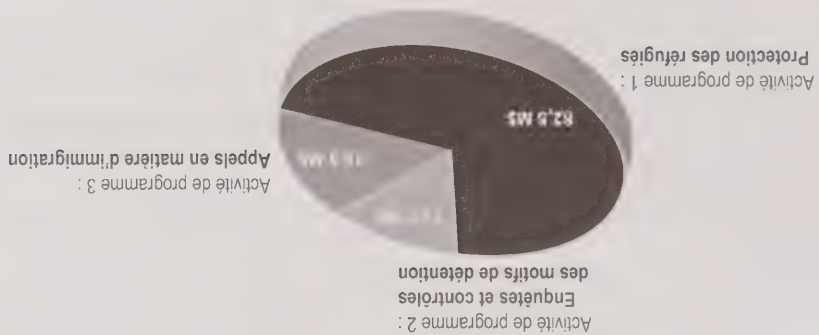
Écart de pourcentage

Dépenses - Total

Revenus - Total

COÛT NET DES OPÉRATIONS

DÉPENSES RÉELLES PAR ACTIVITÉ DE PROGRAMME



GESTION DE L'INFORMATION. En 2008-2009, la CISR a commencé un nettoyage, à l'échelle nationale, de tous les dossiers entreposés dans les Centres fédéraux de documents et des entrepôts privés. Ce projet devrait se poursuivre au cours des quatre prochaines années. L'ébauche d'une nouvelle structure de classification des dossiers fondée sur les fonctions a également été achevée à la fin de mars 2009.

TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION (TI). En 2008-2009, la CISR a élaboré son premier plan stratégique triennal de la TI. Ce plan triennal permettra à la Commission d'aligner ses stratégies et son architecture de TI sur les exigences et les priorités opérationnelles et de les intégrer à celles-ci, ce qui améliorera le rendement opérationnel.

GESTION DE L'APPROVISIONNEMENT ET DES BIENS. Le programme d'approvisionnement de la CISR s'est considérablement amélioré et reflète maintenant une approche à l'échelle de la CISR de la gestion des dossiers, des rapports et de l'application des politiques et des procédures du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et de Travaux publics et Services gouvernementaux du Canada (TPSGC). La CISR a mis en place un logiciel qui permettra de faire le suivi des biens de la TI et des autres biens. Le logiciel sera mis en œuvre dans les bureaux régionaux sous peu, ce qui améliorera ainsi la gestion des biens.

VÉRIFICATION INTERNE ET ÉVALUATION. Près de la fin de 2008-2009, la CISR a créé un bureau indépendant pour la vérification interne, qui relève directement du président. Un dirigeant principal de la vérification responsable de la supervision de la fonction de vérification interne a été nommé. Le processus de création du Comité de vérification de la CISR a également été amorcé pour fournir au président une orientation, une assurance et des conseils indépendants et objectifs sur le caractère adéquat des processus de contrôle et de responsabilisation de l'organisme.

ANALYSE DU RENDEMENT

GESTION ET SURVEILLANCE. À la fin de la période de référence de 2008-2009, la CISR a restructuring ses comités consultatifs supérieurs et a mis sur pied un comité de vérification indépendant. Ces changements, conjugués à la mise en œuvre du modèle de l'agent financier principal (AFP), qui est prévue pour 2009-2010, amélioreront le soutien décisionnel à la haute direction et la surveillance des activités de la Commission.

COMMUNICATIONS. Par sa participation à des activités de diffusion externe et à des conférences, la CISR a continué à affermir ses relations avec les organisations nationales gouvernementales, les intervenants et d'autres groupes. Dans le cadre de réunions nationales du Comité consultatif sur les pratiques et les procédures (CCPP) et de réunions avec les intervenants régionaux, le personnel et les intervenants de la CISR ont échangé sur des questions clés en matière de politiques et de procédures, ce qui a amélioré la compréhension et la collaboration. En outre, dans un effort en vue d'améliorer ses relations avec les intervenants, la CISR a révisé son cadre de consultation pour coordonner et cibler ses activités de diffusion externe plus efficacement et permettre l'amélioration de l'échange d'information.

SERVICES JURIDIQUES. En 2008-2009, les Services juridiques ont continué à donner des conseils juridiques à l'appui de toutes les priorités stratégiques de la CISR, dont la rationalisation et l'intégration des avocats spéciaux dans les procédures d'interdiction de divulgation en vertu de l'article 86 de la LIPR. Ils ont également appuyé une vaste gamme d'activités organisationnelles, des ressources humaines à l'appropriation en passant par les Services de secrétariat pour les PND. La formation et le soutien des décideurs de la Commission, en particulier de ceux qui viennent d'être nommés, était une priorité. Les Services juridiques ont joué un rôle important dans l'intervention réussie de la CISR dans l'affaire *Khosa* devant la Cour suprême du Canada. Dans *Khosa*, la Cour a reconnu la compétence de la SAI pour évaluer indépendamment des éléments de preuve présentés précédemment à des tribunaux pénaux, et a prescrit une plus grande retenue à l'égard des décideurs de la SAI dans les contrôles judiciaires de l'exercice de la compétence discrétionnaire de la SAI pour instruire les appels de mesures de renvoi. Cela peut réduire le nombre de décisions de la SAI infirmées par la Cour fédérale.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES. En 2008-2009, la CISR a continué à favoriser un environnement où la gestion des personnes est reconnue comme une priorité dans l'atteinte de son résultat stratégique. La Commission a élaboré un plan organisationnel de ressources humaines intégré, qui expose les priorités clés en matière de gestion des personnes sur lesquelles elle se concentrera au cours des trois prochaines années. Ces priorités cadrent avec les priorités stratégiques organisationnelles et les grands objectifs du Plan d'action pour le renouvellement de la fonction publique du gouvernement.

GESTION FINANCIÈRE. Une réalisation majeure pour 2008-2009 a été la mise à l'essai de la version 6.2 du système de gestion financière organisationnel ainsi que sa mise en œuvre à la CISR. Un examen de réaffectation a aussi été terminé, en préparation pour les pressions financières que subira la Commission, ainsi que l'examen stratégique pour 2009-2010.

Mettre en œuvre un cadre de consultation organisationnel	Satisfait à tous	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cadre de consultation mis en œuvre et intégré au cycle de planification à l'échelle nationale et régionale, ce qui a bonifié la détermination des activités de consultation ainsi que la planification et l'échange d'information
Concentrer davantage les activités internationales de la CISR dans un programme cohésif qui l'aide à atteindre ses objectifs internationaux tout en équilibrant les nombreuses demandes de participation à des activités internationales avec les ressources disponibles	Satisfait à presque tous	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les activités internationales ont été exécutées conformément aux objectifs et aux critères du Conseil de gestion du président pour maximiser les avantages et assurer une approche cohérente
PRIORITÉ STRATÉGIQUE 3		
Continuer de bâtir une organisation souple qui a des responsabilités claires, un comportement éthique, du leadership et une capacité opérationnelle		
Continuer à mettre en œuvre la stratégie triennale d'équité en matière d'emploi (EE)	Satisfait à presque tous	<ul style="list-style-type: none"> ■ L'étape 1 du Programme de mentorat, ouvert aux membres des groupes désignés, a été lancée en mai 2008. Activités de surveillance et d'évaluation menées par des sondages et des entrevues. Elaboration de jalons de dotation puisque le Conseil du Trésor (CT) et Statistique Canada n'ont publié les estimations de la disponibilité au sein de la population active, qui sont nécessaires pour élaborer les jalons, qu'en février 2009 ■ Mise en place d'un programme d'avancement professionnel amorcé. Groupes de discussion avec la participation des membres des groupes de l'EE à l'échelle nationale et régionale pour déterminer les besoins et les attentes pour ce programme ■ Personnel de la CISR informé des activités en matière d'EE par des messages sur l'intranet et lors d'activités de consultations de ses sections, directions générales et bureaux régionaux. À la fin de l'exercice, le travail sur les directives rattachées à la Politique se poursuivait
Mettre en œuvre la nouvelle (LO) Politique sur les langues officielles	Satisfait à presque tous	<ul style="list-style-type: none"> ■ La CISR a achevé sa Politique sur les LO par des consultations de ses sections, directions générales et bureaux régionaux. À la fin de l'exercice, le travail sur les directives rattachées à la Politique se poursuivait
Mettre en œuvre les activités clés de renouvellement de la fonction publique par le regroupement des RH	Satisfait à presque tous	<ul style="list-style-type: none"> ■ Une approche et des outils révisés pour favoriser l'intégration de la planification des RH ont été mis en place en 2008-2009, dont la création d'outils pour la planification de la relève ■ Dans le cadre du cycle du Programme de gestion du rendement, la CISR a instauré la gestion des talents comme nouvelle caractéristique pour tous les cadres supérieurs et les équivalents EX ■ Ces dernières années, des efforts considérables ont été faits pour renforcer la qualité du Programme de gestion du rendement, qui se sont poursuivis en 2008-2009. La CISR a atteint un taux d'achèvement de 65 % pour 2008-2009 ■ La CISR a eu recours à des processus de dotation collective et à des bassins de candidats préqualifiés de la Commission de la fonction publique pour recruter
Concevoir un cadre des valeurs et de l'éthique pour les employés de la CISR en se fondant sur la nouvelle charte du SCT	Satisfait dans une certaine mesure	<ul style="list-style-type: none"> ■ La CISR a retardé la mise en œuvre d'un cadre des valeurs et de l'éthique jusqu'à la mise en œuvre du Code de valeurs et d'éthique du CT ■ Employés et gestionnaires ont de la formation et des documents sur les valeurs et l'éthique, la divulgation des actes répréhensibles et les activités politiques

ACTIVITÉ DE PROGRAMME 4 SERVICES INTERNES

DESCRIPTION	FAITS SAILLANTS 2008-2009
<p>Les Services internes sont les groupes d'activités et de ressources connexes nécessaires pour appuyer les besoins des trois programmes du tribunal et remplir les autres obligations organisationnelles de la CISR. Ces services sont : gestion et surveillance, communications, gestion des ressources humaines, gestion financière, gestion de l'information, technologie de l'information, matériel, approvisionnement et autres services administratifs. Les Services internes comprennent uniquement l'ensemble des activités et les ressources qui s'appliquent à l'ensemble de l'organisation et non celles fournies expressément à un programme précis.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ MISE EN ŒUVRE D'UN PLAN ORGANISATIONNEL INTÉGRÉ DE RESSOURCES HUMAINES ■ MISE EN ŒUVRE D'UN PLAN STRATÉGIQUE TRIENNAL DE TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION ■ CRÉATION D'UN BUREAU INDÉPENDANT POUR LES VÉRIFICATIONS INTERNES

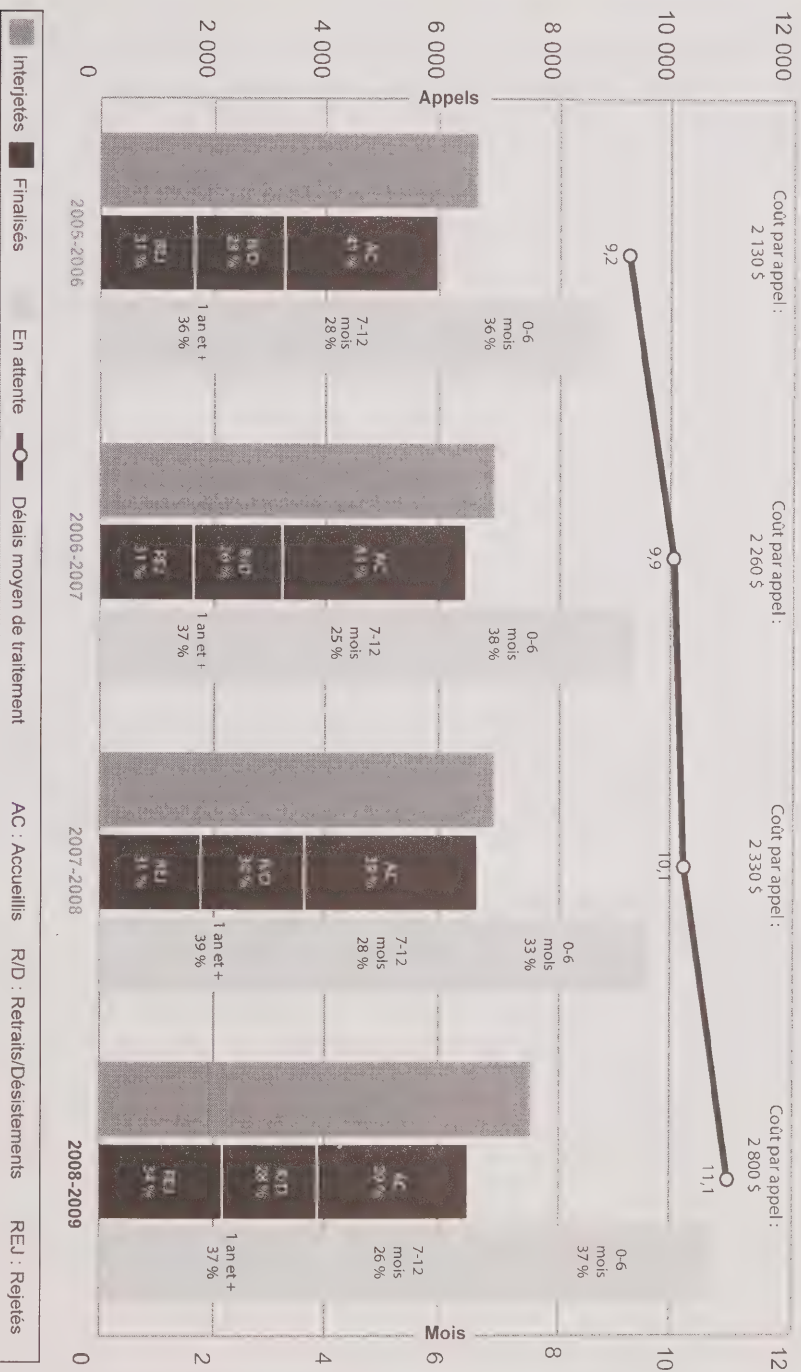
Activité de programme : Services internes

Ressources financières 2004-2009 (en M\$)	Ressources humaines 2004-2009 (ETP)
<p>Conformément au budget principal, les fonds pour les Services internes ont été affectés aux grandes activités du programme selon les tendances respectives en matière de dépenses. En ce qui concerne les dépenses réelles de 2008-2009, un total de 30,3 M\$ a été affecté à la Protection des réfugiés, 4,6 M\$ à la Protection des réfugiés, 21,5 M\$ aux Enquêtes et aux contrôles des motifs de détention et 4,2 M\$ aux Appels en matière d'immigration.</p>	<p>De la même manière, les équivalents temps plein (ETP) pour les Services internes ont été affectés aux grandes activités du programme. Pour 2008-2009, un total de 253 ETP a été proportionnellement affecté de la façon suivante : 191 ETP à la Protection des réfugiés, 35 ETP aux Enquêtes et aux contrôles des motifs de détention et 27 ETP aux Appels en matière d'immigration.</p>

Plans	Etat du rendement	Sommaire du rendement
<p>Intégrer davantage le travail de la CISR pour favoriser une gestion efficace</p>		

<p>Elaborer la politique sur la structure des RH, des ressources et des résultats (SGRR), l'Architecture des activités de programme (AAP) et le cadre de mesure du rendement correspondant</p>	<p>Satisfait à presque tous</p>	<p>La SGRR et l'AAP de la CISR sont établies et opérationnelles, et ont récemment été mises à jour – les mesures quantitatives sont en place et les mesures qualitatives sont en cours d'élaboration</p>
<p>Mettre en œuvre le plan d'action relatif aux contrôles de gestion fondamentaux de la CISR</p>	<p>Satisfait à tous</p>	<p>Les contrôles de gestion fondamentaux clés sont en place</p>
<p>Intégrer davantage la planification des RH, des ressources financières et de la TI dans les cycles de planification des activités de la CISR</p>	<p>Satisfait dans une certaine mesure</p>	<p>Plan triennal de TI établi et mécanismes d'intégration au cycle de planification des activités en place Les plans d'activités et les plans de gestion de la CISR intègrent de l'information financière et non financière; les plans de RH seront intégrés dans les années à venir</p>
<p>Continuer de mettre en œuvre un programme exhaustif de gestion de l'approvisionnement et des biens</p>	<p>Satisfait à presque tous</p>	<p>Un système de gestion des biens a été établi au siège de la CISR et il sera élargi aux bureaux régionaux en 2009-2010</p>

Appels en matière d'immigration



Nota : Les chiffres étant arrondis, le total des pourcentages peut ne pas être égal à 100 %.

DÉCIDEURS. La SAI compte sur des décideurs bien formés pour tenir des audiences équitables et efficaces, et rendre rapidement des décisions éclairées de qualité. Tout au long de 2008-2009, la SAI a fonctionné avec neuf décideurs de moins en moyenne (soit 25 %) que son effectif financé. Bien que le rythme des nominations et des renouvellements de mandat ait augmenté vers la fin de la période de référence, le manque d'un grand groupe de décideurs expérimentés pose des défis pour la maximisation de la productivité et la gestion de la SAI.

STATISTIQUES CLÉS. En 2008-2009, 7 400 appels ont été interjetés. Il s'agit d'un record : une augmentation de 9 % par rapport à 2007-2008 et une hausse de 72 % comparativement aux chiffres d'avant la LIPR. La productivité de la Section est demeurée élevée, avec 6 300 règlements (près de 7 000 appels compte tenu des sursis à l'exécution des mesures de renvoi). Il en a découlé un nombre de près de 10 600 cas en instance à la fin de l'année, une augmentation de 12 % par rapport à l'année précédente. Le délai moyen de traitement a cru de 11 %, s'élevant à 11,1 mois. La hausse du coût moyen est surtout due au partage des coûts liés aux services internes et au coût salarial accru des conventions collectives.

AMÉLIORATIONS OPÉRATIONNELLES. Malgré un manque de décideurs, la SAI a géré sa charge de travail par le biais de stratégies de gestion des cas et de stratégies décisionnelles novatrices et efficaces pour promouvoir les pratiques exemplaires et la cohérence entre les bureaux régionaux. De nouvelles initiatives ont été menées pour maximiser le règlement rapide et faire en sorte que les dossiers soient prêts pour l'audience. Le recours accru au programme du MARL à la SAI a permis d'augmenter de 6 % les appels réglés sans audience par rapport à l'année précédente. Les processus d'instruction sur dossier et des audiences plus proactives ont aussi été essentiels à l'accroissement de l'efficacité à la SAI.

LEÇONS APPRISSES

Lorsqu'il y a un manque de décideurs, un soutien décisionnel fort est particulièrement important pour maintenir une productivité élevée en augmentant l'état de préparation aux audiences et le règlement rapide des cas. La souplesse dans le partage des décideurs entre les bureaux régionaux a continué d'être essentielle aux efforts de la SAI pour réduire l'arriéré de cas au bureau régional du Centre. Le besoin de coordonner les ressources avec l'ASFC a continué d'être un défi dans de nombreux domaines où la collaboration du conseil du ministre est importante, comme pour la rationalisation des appels de mesures de renvoi à la SI et à la SAI et les audiences auxquelles le conseil du ministre ne participe que par des observations écrites. La SAI apprendra de ces leçons et améliorera encore son efficacité et sa productivité.

AVANTAGES POUR LES CANADIENS

Grâce au travail lié aux appels en matière de parrainage, la SAI reconnaît la contribution des immigrants à la force et à la vitalité de la société et de la culture canadiennes, ainsi que l'engagement du gouvernement en faveur de la réunification des familles. Par son travail sur les appels de mesures de renvoi, la SAI accroît la sécurité du public tout en maintenant l'équilibre avec les droits individuels.

ACTIVITÉ DE PROGRAMME 3 APPELS EN MATIÈRE D'IMMIGRATION

DESCRIPTION	FAITS SAILLANTS 2008-2009
<p>La Section d'appel de l'immigration (SAI) exerce l'activité de programme Appels en matière d'immigration. Elle institue les appels en matière d'immigration interjetés par des citoyens canadiens ou des résidents permanents dont la demande de parrainage d'un parent proche au Canada a été refusée. D'autres fonctions clés comprennent l'instruction des appels de résidents permanents, d'étrangers titulaires d'un visa de résident permanent, de personnes protégées frappées d'une mesure de renvoi du Canada et de résidents permanents hors du Canada qui n'ont pas rempli l'obligation de résidence.</p>	<ul style="list-style-type: none"> 7 400 NOUVEAUX APPELS (IMMIGRATION) INTERJETÉS 6 300 APPELS EN MATIÈRE D'IMMIGRATION RÉGLÉS LE NOMBRE DE CAS EN INSTANCE EST PASSÉ DE 9 500 À 10 600 LE DÉLAI MOYEN DE TRAITEMENT EST PASSÉ DE 10 À 11 MOIS

Activité de programme : Appels en matière d'immigration

Ressources humaines 2008-2009 (en M\$)	Ressources humaines 2008-2009 (ETP)
Dépenses	Écart
prévues	réelles
17,4	140
18,5	140
18,5	0

PRIORITÉ STRATÉGIQUE 1
Gérer l'arrière de cas au moyen d'une stratégie décisionnelle et d'une stratégie de gestion des cas novatrices

Plans	État du rendement	Sommaire du rendement
Mettre en œuvre un plan de gestion interrégional des cas à traiter, dont la suite du plan de réduction de l'arrière de la SAI du bureau régional du Centre	Satisfait à tous	Partage stratégique de décideurs entre les bureaux régionaux, avec plus d'audiences par vidéoconférence et de transferts d'examen sur dossier entre ces bureaux
Élaborer et mettre en œuvre des stratégies décisionnelles pour accroître la cohérence de la prise de décision. Les domaines visés peuvent comprendre :	Satisfait à tous	Production du guide des pratiques exemplaires et vidéo de formation sur les audiences proactives
les audiences proactives;		Intervention réussie dans l'affaire <i>Khosa</i> à la Cour suprême du Canada, qui a reconnu qu'il fallait faire preuve de retenue judiciaire à l'égard de la compétence discrétionnaire de la SAI
les appels de mesures de renvoi;		La SAI a collaboré avec l'ASFC pour faciliter plus de règlements d'appels de mesures de renvoi sans audience
les ajournements/remises;		Formation donnée à l'échelle de la Commission sur des approches plus cohérentes pour les remises/ajournements
les audiences tenues en l'absence du conseil du ministre		Collaboration avec l'ASFC pour accroître le nombre d'audiences sans la présence du conseil du ministre

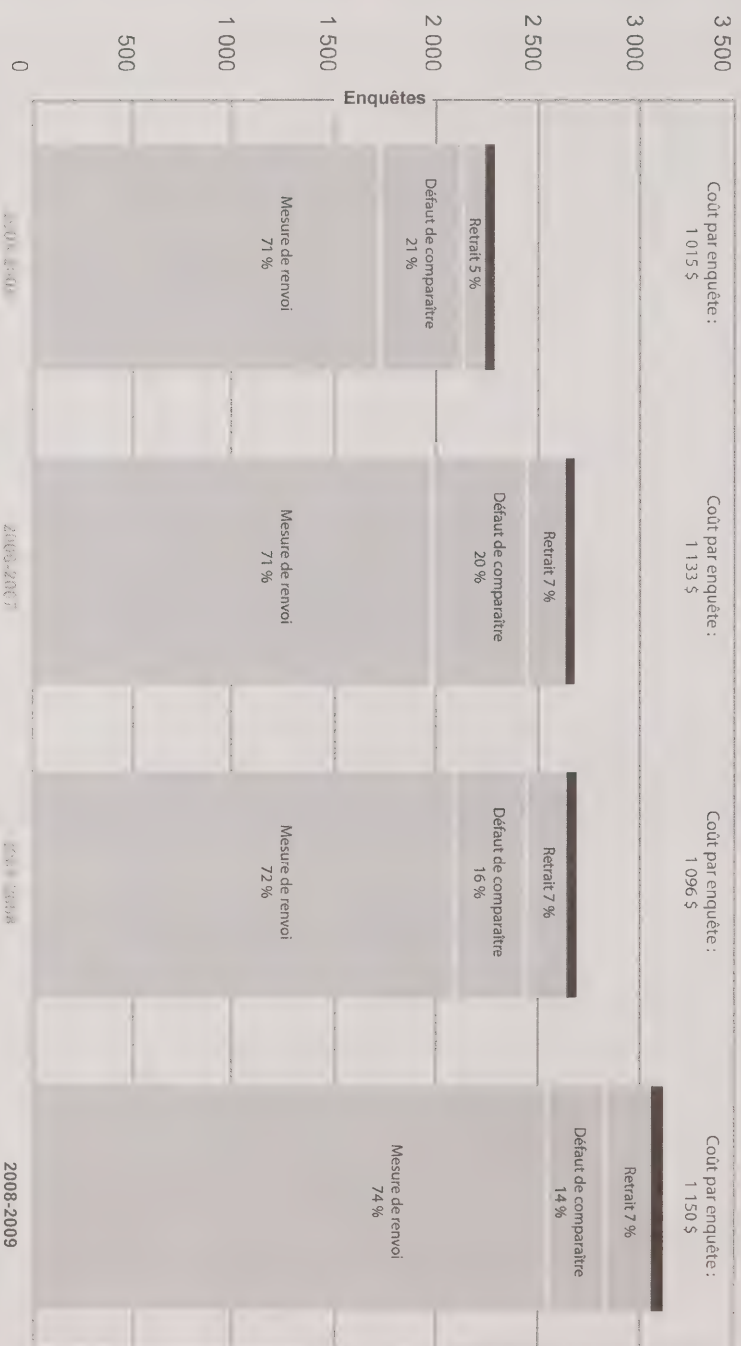
Accroître le règlement rapide des appels sans tenir d'audience : évaluer et améliorer le règlement rapide informel (RRI) et le mode alternatif de règlement des litiges (MARL)

Évaluer l'efficacité des initiatives et des catégories des cas mises en œuvre dans le cadre du Plan d'innovation à la SAI

Accroître le règlement rapide des appels sans tenir d'audience : évaluer et améliorer le règlement rapide informel (RRI) et le mode alternatif de règlement des litiges (MARL)

Évaluer l'efficacité des initiatives et des catégories des cas mises en œuvre dans le cadre du Plan d'innovation à la SAI

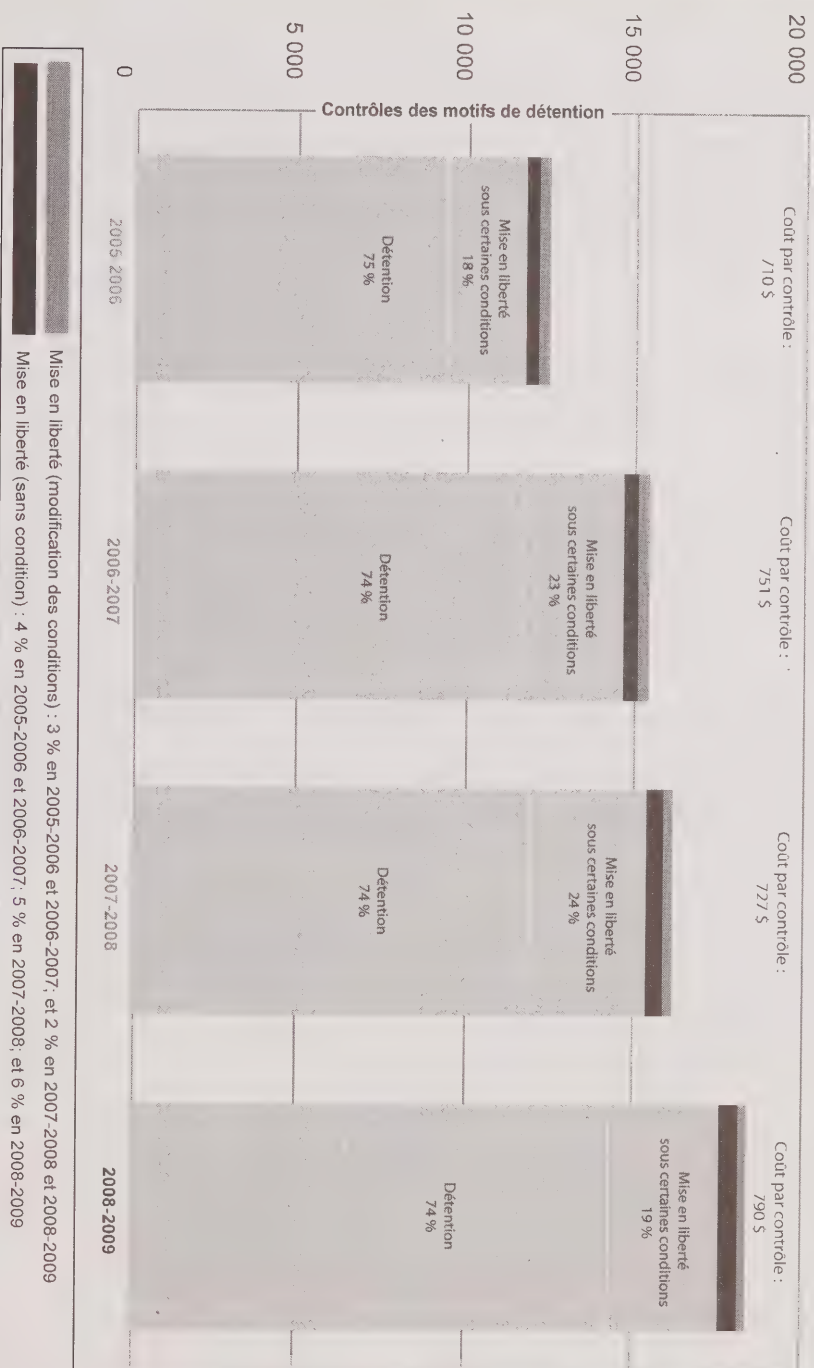
Enquêtes



Permission d'entreprendre séjourner au Canada : 3 % en 2005-2006, 2 % en 2006-2007 et 3 % en 2007-2008 et 2008-2009

Nota : Les chiffres étant arrondis, le total des pourcentages peut ne pas être égal à 100 %.

Contrôles des motifs de détention



Nota : Les chiffres étant arrondis, le total des pourcentages peut ne pas être égal à 100 %.

ANALYSE DU RENDEMENT

AUGMENTATION DU NOMBRE DE CAS DÉFÉRÉS. Le nombre de cas examinés par la SI dépend du nombre de cas déferés par l'ASFC. Au cours des quatre dernières années, le nombre d'enquêtes déferées a augmenté de 29 %, et celui des contrôles des motifs de détention, de 19 % (ne comprend pas les cas réglés sans audience). Grâce à d'autres gains d'efficacité, la SI a continué de gérer l'augmentation de la charge de travail avec les ressources existantes et a été en mesure de régler les cas dans les délais prévus par la loi pour ce qui est des contrôles des motifs de détention.

ENQUÊTES. Au cours de 2008-2009, la SI a effectué 3 150 enquêtes, soit 12 % de plus que l'année précédente. De toutes les enquêtes réglées, 74 % ont donné lieu à la prise d'une mesure de renvoi pour constat d'interdiction de territoire de la personne visée, 3 % ont donné lieu à l'autorisation d'entrer ou de demeurer au Canada, 7 % ont fait l'objet d'un retrait de l'allégation d'interdiction de territoire par l'ASFC à l'audience, et 14 % des dossiers ont été fermés parce que les personnes ont omis de se présenter pour l'audience.

CONTRÔLES DES MOTIFS DE DÉTENTION. Au cours de 2008-2009, la SI a effectué environ 18 300 contrôles des motifs de détention, soit 14 % de plus que l'année précédente. Près de 5 300 contrôles des motifs de détention ont été réglés sans qu'une décision ne soit rendue, en raison de la remise au rôle du cas, ou en raison du renvoi, de la mise en liberté ou de la détention de la personne par les tribunaux, avant le contrôle prévu. Les 13 000 contrôles des motifs de détention qui restent ont abouti à une décision, soit une augmentation de 9 % par rapport à l'année précédente.

LEÇONS APPRISSES

Dans la plupart de ses activités, la SI a satisfait aux attentes et, dans certains cas, les a surpassées. Tel qu'il est mentionné dans le RPP, la SI avait prévu publier deux décisions à caractère persuasif comme modèles pour guider et aider les prises de décision futures. Cependant, après une évaluation approfondie, la SI a déterminé qu'un cadre d'analyse convient mieux aux besoins des décideurs de la SI et contribue à accroître la cohérence du processus décisionnel. Un premier cadre d'analyse sur l'équivalence des déclarations de culpabilité prononcées à l'étranger a été élaboré, et le travail visant à élaborer d'autres cadres d'analyse se poursuivra en 2009-2010.

AVANTAGES POUR LES CANADIENS

La SI rend des décisions qui préservent la sécurité de la société canadienne et font honneur à la réputation du Canada de défenseur de la justice et de l'équité pour les personnes. C'est en fonction de ce sens des responsabilités que la CISR assure un équilibre entre les droits de la personne et la sécurité des Canadiens.

ACTIVITÉ DE PROGRAMME 2 ENQUÊTES ET CONTRÔLES DES MOTIFS DE DÉTENTION

DESCRIPTION

La Section de l'immigration (SI) exerce l'activité de programme Enquêtes et contrôles des motifs de détention. Elle tient des enquêtes sur les étrangers ou les résidents permanents qui, en vertu des dispositions de la LIPR, seraient interdits de territoire au Canada ou qui sont détenus. Les détenus doivent être vus par la SI dans les 48 heures suivant leur mise en détention ou sans délai par la suite, et d'autres contrôles doivent être effectués dans les délais précis prévus par la loi. Les décideurs doivent trouver un équilibre entre le droit à la liberté individuelle et le droit à la sécurité des Canadiens.

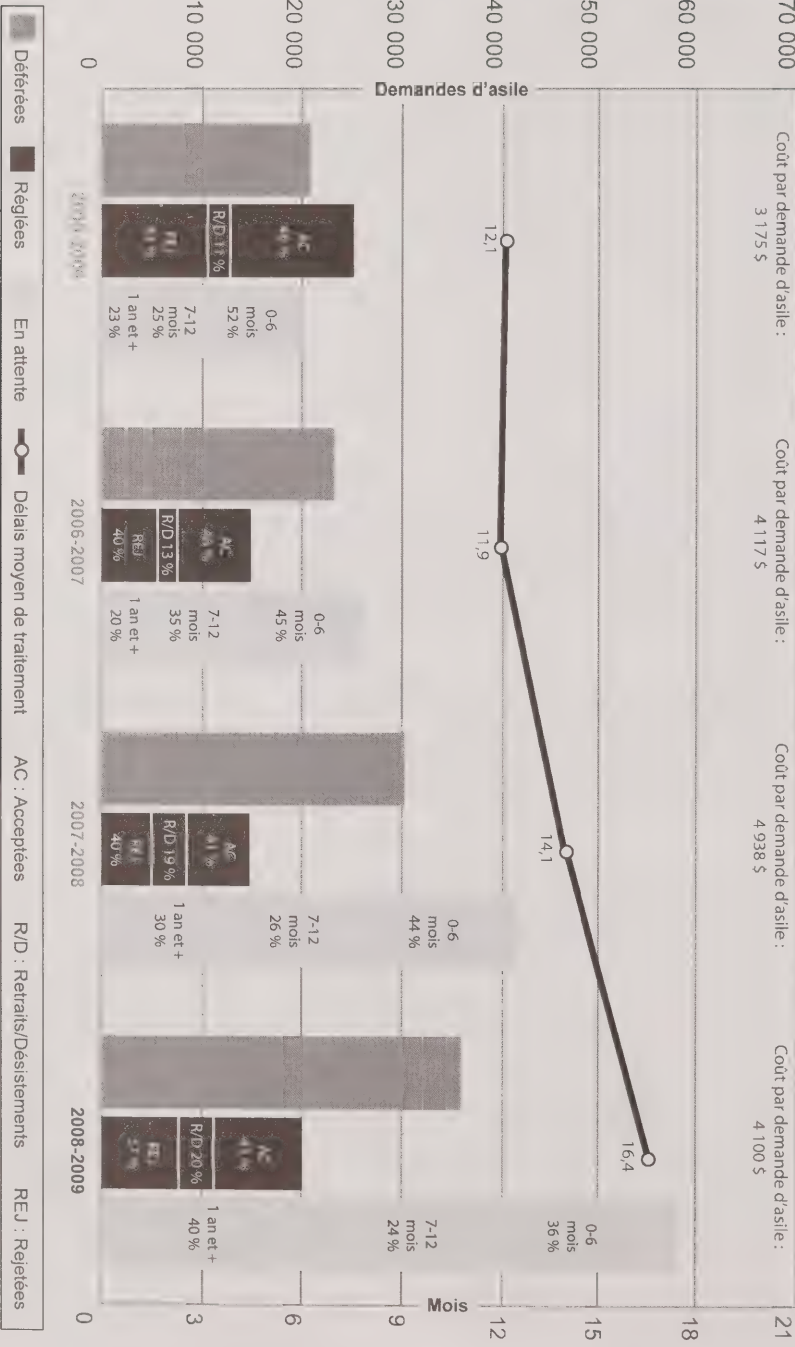
Faits saillants 2008-2009

- 3 150 ENQUÊTES ONT ÉTÉ RÉGLÉES, SOIT 12 % DE PLUS QUE L'ANNÉE PRÉCÉDENTE
- 18 300 CONTRÔLES DES MOTIFS DE DÉTENTION ONT ÉTÉ EFFECTUÉS, 14 % DE PLUS QUE L'ANNÉE PRÉCÉDENTE

Activité de programme : Enquêtes et contrôles des motifs de détention					
Ressources humaines 2008-2009 (en M\$)			Ressources humaines 2008-2009 (en M\$)		
Dépenses	Total des dépenses	Dépenses réelles	Ressources prévues	Ressources réelles	Écart
15,2	17,2	13,7	105	104	(1)
PRIORITÉ STRATÉGIQUE 1					
Gérer l'arrière de cas au moyen d'une stratégie décisionnelle et d'une stratégie de gestion des cas novatrices					
Plans					
État du rendement					
Sommaire du rendement					

Continuer de mettre en œuvre une approche stratégique favorisant un processus décisionnel de qualité	Satisfait à tous	<ul style="list-style-type: none"> L'application de stratégies décisionnelles a continué de faire en sorte que la qualité des procédures de la SI soit maintenue. Ces stratégies sont notamment : <ul style="list-style-type: none"> Une analyse achevée des décisions concernant un groupe donné au Pakistan La création d'un cadre d'analyse pour mieux appuyer les décideurs dans le prononcé des motifs de vive voix Le travail relatif aux Directives sur la détention La formation donnée sur les renseignements de nature délicate et l'appréciation des facteurs dans les cas de contrôles des motifs de détention Les décideurs ont eu des occasions de discuter de questions d'intérêt commun par la tenue de : <ul style="list-style-type: none"> Cinq groupes de discussion de décideurs Formation sur la cohérence du processus décisionnel
Poursuivre les efforts de cohérence intergouvernementale au sein de la SI	Satisfait à tous	<ul style="list-style-type: none"> Annotations de dossiers terminées pour les audiences à huis clos et les audiences publiques Nouveau formulaire d'ordonnance de mise en liberté Mise en œuvre des instructions sur les exigences relatives aux contrôles des motifs de détention pendant les congés fériés Les décideurs sont envoyés dans d'autres bureaux régionaux dans le cadre d'affectations à court terme

Protection des réfugiés



Nota : Les chiffres étant arrondis, le total des pourcentages peut ne pas être égal à 100 %.

DÉCIDEURS. La SPR compte sur des décideurs expérimentés et bien formés pour rendre rapidement des décisions éclairées de qualité. Tout au long de 2008-2009, la SPR a fonctionné avec environ 40 décideurs de moins que son effectif financé. La perte de décideurs expérimentés était due à l'expiration de mandats, à des démissions ou à des non-renouvellements de mandat. Bien que le rythme de nominations de PND se soit accru au cours du dernier trimestre de l'exercice, le manque de décideurs entrave la capacité de la SPR à régler plus rapidement davantage de cas.

NOMBRE DE CAS EN INSTANCE. La SPR a commencé l'exercice avec environ 42 000 cas en instance. La Section a reçu 36 000 nouvelles demandes d'asile en 2008-2009. Compte tenu du nombre de décideurs disponibles et de leur expérience, la SPR a réglé 20 000 demandes d'asile. En conséquence, le nombre de cas en instance atteignait 58 000 à la fin de 2008-2009. Le financement actuel de la SPR lui permet de statuer sur 25 000 demandes d'asile par année, et le nombre de cas en instance a augmenté au-delà de notre capacité de les régler avec les ressources existantes. Sans ressources accrues pour la SPR, les demandeurs d'asile, certains ayant vécu des situations très difficiles, devront en plus composer avec le stress et l'incertitude associés aux retards dans le règlement de leur demande d'asile.

AMÉLIORATIONS OPÉRATIONNELLES, AUGMENTATION DE LA PRODUCTIVITÉ. Les décideurs de la SPR ont augmenté leur productivité, en passant d'une moyenne de 3,8 cas réglés par semaine par décideur au cours de 2007-2008 à 4,0 cas en 2008-2009. Cette augmentation de 5 % a été obtenue par la formation, la mise en œuvre de nouvelles procédures, les améliorations des processus internes et la surveillance stratégique des remises, des ajournements et du temps nécessaire au prononcé des motifs.

LEÇONS APPRISSES

Au bureau régional de l'Est, la SPR a mis en œuvre un nouveau projet dans le cadre duquel un certain nombre de cas simples qui font intervenir le même conseil sont mis au rôle ensemble, et la plupart des décisions sont prononcées de vive voix. Le projet a permis de régler davantage de cas sans ajouter de nouvelles ressources. L'amélioration de la liaison avec les conseils et l'élargissement de son application aux autres bureaux régionaux permettrait au projet de donner des résultats supérieurs.

AVANTAGES POUR LES CANADIENS

Grâce au travail de l'activité de programme Protection des réfugiés, le Canada n'accepte que les demandeurs d'asile à protéger. Le Canada offre l'asile aux personnes qui craignent avec raison d'être persécutées, ainsi qu'à celles qui sont exposées à une menace à leur vie, au risque de torture ou au risque de traitements ou peines cruels et inusités. Cela contribue à un monde sécuritaire et sécurisé grâce à la coopération internationale.

ACTIVITÉ DE PROGRAMME 1 PROTECTION DES RÉFUGIÉS

DESCRIPTION	FAITS SAILLANTS 2008-2009
La Section de la protection des réfugiés (SPR) exerce l'activité de programme Protection des réfugiés de la CISR. Elle traite les demandes d'asile présentées au Canada. Le traitement des demandes d'asile est la principale priorité des activités et des ressources de la CISR. Par le travail de la SPR, le Canada remplit ses obligations à titre de signataire de plusieurs conventions internationales des droits de la personne.	<ul style="list-style-type: none"> 36 000 NOUVELLES DEMANDES D'ASILE PRÉSENTÉES 20 000 DEMANDES D'ASILE RÉGLÉES LE NOMBRE DE CAS EN INSTANCE EST PASSÉ DE 42 000 À 58 000

Activité de programme : Protection des réfugiés

Ressources financières 2008-2009 (en M\$)	Montants (millions 2008-2009 (ETP))
Dépenses	Écart
prévues	Ressources
80,8	74,3
88,7	(37)
82,5	780
État du rendement	Sommaire du rendement
Priorité stratégique 1	Gérer l'arrivé de cas au moyen d'une stratégie décisionnelle et d'une stratégie de gestion des cas novatrices

Mettre en œuvre une stratégie de gestion des cas pour limiter l'augmentation du nombre de cas en instance	Satisfait à tous	<ul style="list-style-type: none"> Les règlements par le processus accéléré sont passés de 5 % à 12 % de toutes les demandes d'asile Tenue d'audiences plus proactives grâce à la rédaction d'un « exposé conjoint des faits » convenu entre les conseils et les agents du tribunal Utilisation accrue des conférences préparatoires à l'audience et d'autres outils de préparation aux audiences La productivité des décideurs a augmenté de 5 %
Elaborer et mettre en œuvre une stratégie décisionnelle pour assurer la qualité et l'efficacité de la prise de décision	Satisfait à tous	<ul style="list-style-type: none"> De nouveaux outils pour un processus décisionnel de qualité ont été mis en œuvre, y compris des diagrammes de décision, des organigrammes et des listes de vérification
Évaluer le projet pilote d'analyse linguistique à la SPR et présenter les résultats au Comité consultatif en matière de politiques	Satisfait à presque tous	<ul style="list-style-type: none"> Les demandes d'asile du projet pilote d'analyse linguistique ont continué d'être instruites au cours de 2008-2009 L'évaluation du projet et la présentation des résultats sont prévus pour 2009-2010
Établir les prochaines étapes pour l'initiative de collecte rapide de renseignements (CRR)	Satisfait dans une certaine mesure	<ul style="list-style-type: none"> Le travail sur le projet de CRR s'est poursuivi. Vu les changements récents dans la collecte de renseignements de la part de CIC et de l'ASFC, l'orientation future du projet est restée à la fin de l'exercice
Peaufiner l'initiative des cartables nationaux de documentation (CND)	Satisfait à tous	<ul style="list-style-type: none"> Les 183 CND ont été maintenus et mis à jour régulièrement La sélection de documents à ajouter aux CND a été améliorée par un meilleur processus de consultation

ÉLÉMENTS DISTINCTS DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME

Le RPP indique également les plans, les résultats attendus et les opérations qui sont propres à chacune des quatre activités de programme de la CISR et qui ont contribué au respect des priorités stratégiques et à l'atteinte du résultat stratégique de la Commission pour 2008-2009. Les résultats de chacune des activités de programme sont présentés dans les pages suivantes.

PRIORITY STRATEGIQUE 3		Continuer de bâtir une organisation souple qui a des responsabilités claires, un comportement éthique, du leadership et une capacité opérationnelle	
Mettre en œuvre un plan d'action afin de contribuer à l'avancement des recommandations faisant suite à l'examen des rôles et des responsabilités	Satisfait à tous	<ul style="list-style-type: none"> Formulation de onze recommandations pour donner suite aux problèmes soulevés dans l'examen. Toutes les recommandations ont été mises en œuvre avec succès 	Satisfait à tous
Mettre en œuvre le Code de déontologie révisé pour tous les décideurs de la CISR	Satisfait à tous	<ul style="list-style-type: none"> Un Code de déontologie des décideurs de la CISR a été mis en œuvre La formation sur le Code de déontologie des commissaires de la CISR a été terminée dans les trois sections 	Satisfait à presque tous
Réviser le protocole et le processus de plainte pour les décideurs nommés par décret	Dépasse	<ul style="list-style-type: none"> Des campagnes de recrutement ont été menées en juin 2008 et en mars 2009. Plus de 1 300 candidatures ont été reçues. Les candidats ont été présélectionnés et ont passé un examen Après avoir suivi le processus de sélection rigoureux de la CISR, les candidats qualifiés de la campagne de juin 2008 ont été recommandés au ministre. Un processus semblable est prévu au cours du prochain exercice pour les candidats qualifiés de la campagne de mars 2009 La planification relative aux personnes nommées par décret (PND) est intégrée dans les cycles de planification des activités de la CISR Les nouveaux décideurs reçoivent une formation et un accompagnement professionnel complets durant la première année de leur mandat et un soutien juridique ou d'autre nature de façon continue par la suite 	Satisfait à tous
Mettre en place la planification des ressources afin de garantir que la CISR dispose de l'effectif de décideurs nécessaire ainsi que du soutien nécessaire aux nouveaux décideurs tout au long de leur intégration	Satisfait à tous	<ul style="list-style-type: none"> La planification relative aux personnes nommées par décret (PND) est intégrée dans les cycles de planification des activités de la CISR Les nouveaux décideurs reçoivent une formation et un accompagnement professionnel complets durant la première année de leur mandat et un soutien juridique ou d'autre nature de façon continue par la suite 	Satisfait dans une certaine mesure
Examiner et mettre à jour les profils de responsabilités pour les décideurs nommés par décret et élaborer des directives sur l'application des conditions d'emploi des personnes nommées par décret	Satisfait à tous	<ul style="list-style-type: none"> Le processus d'évaluation du rendement a été examiné et mis à jour Le Bureau du Conseil privé examine les conditions d'emploi des PND. La CISR publiera des directives appropriées après l'achèvement du processus d'examen 	Satisfait à tous

<ul style="list-style-type: none"> Les agents de politique et les conseillers juridiques ont suivi une séance de formation du ministère de la Justice pour les avocats spéciaux; la liaison avec le ministère de la Justice se poursuit à la fin de l'exercice en ce qui concerne l'évolution du programme 	<p>La formation est demeurée une priorité en raison du nombre de nouveaux décideurs et de décideurs moins expérimentés :</p>	<ul style="list-style-type: none"> Les décideurs de la CISR ont été formés sur les stratégies décisionnelles de la SAJ, dont la tenue d'un plus grand nombre d'audiences proactives, des approches cohérentes des remises/ajournements et la tenue d'audiences en l'absence du conseil du ministre Tenue d'une séance nationale de formation de la SAJ réussie et productive en novembre 2008 La formation sur le Code de déontologie des commissaires a été donnée La formation intersectornelle a été reportée jusqu'à ce que l'effectif de décideurs nommés par décret soit près du nombre établi dans le financement Les agents du tribunal ont été formés sur le mode alternatif de règlement des litiges (MARL) avancé et le règlement rapide informel (RRI) La SAJ a donné de la formation sur les questions soulevées dans la stratégie décisionnelle de la SI La SPR a donné une formation ciblée sur des sujets prioritaires 	<p>PRIORITÉ STRATÉGIQUE 2</p> <p>Intégrer davantage le travail de la CISR pour favoriser une gestion efficace</p>	<ul style="list-style-type: none"> Évaluation terminée et recommandations présentées et acceptées Décision sur l'élargissement à d'autres bureaux régionaux reportée jusqu'à ce que l'effectif de décideurs nommés par décret soit près du nombre établi dans le financement Formation à l'échelle de la Commission sur le traitement des remises et des ajournements donnée en octobre 2008 Réduction des remises et des ajournements en raison d'une surveillance mieux ciblée À la fin de l'exercice, le travail visant à assurer l'exactitude et l'intégrité des définitions, de l'entrée des données régionales, de l'analyse statistique connexe et des rapports sur les remises et ajournements était toujours en cours. Une évaluation des processus de mise au rôle des cas a été entreprise, et le plan d'action qui en a découlé sera élaboré en 2009-2010 L'application des Directives n° 6, Mise au rôle et changement de la date ou de l'heure d'une procédure à la SPR, a été examinée avec les décideurs, et des plans ont été amorcés pour élargir les Directives n° 6 à la SAJ et à la SI 	<p>Satisfait à presque tous</p>	<ul style="list-style-type: none"> Répondre aux besoins des décideurs et des agents du tribunal, et promouvoir la qualité, la cohérence et l'efficacité Veiller à ce que les décideurs et les agents du tribunal de la SPR et de la SAJ reçoivent une formation intersectornelle Veiller à ce que les agents du tribunal reçoivent une formation qui leur permet de soutenir toutes les sections - Fournir une formation commune suivant les besoins 	<p>Satisfait à tous</p> <p>Évaluer le projet pilote d'intégration de la SAJ-SPR au bureau régional de l'Ouest et envisager son élargissement aux autres bureaux régionaux</p> <p>Satisfait dans une certaine mesure</p> <p>Élaborer une approche commune pour réduire la fréquence des ajournements et des remises à l'échelle des sections</p>	<p>Satisfait à tous</p> <p>Évaluation terminée et recommandations présentées et acceptées</p> <p>Décision sur l'élargissement à d'autres bureaux régionaux reportée jusqu'à ce que l'effectif de décideurs nommés par décret soit près du nombre établi dans le financement</p> <p>Formation à l'échelle de la Commission sur le traitement des remises et des ajournements donnée en octobre 2008</p> <p>Réduction des remises et des ajournements en raison d'une surveillance mieux ciblée</p> <p>À la fin de l'exercice, le travail visant à assurer l'exactitude et l'intégrité des définitions, de l'entrée des données régionales, de l'analyse statistique connexe et des rapports sur les remises et ajournements était toujours en cours. Une évaluation des processus de mise au rôle des cas a été entreprise, et le plan d'action qui en a découlé sera élaboré en 2009-2010</p> <p>L'application des Directives n° 6, Mise au rôle et changement de la date ou de l'heure d'une procédure à la SPR, a été examinée avec les décideurs, et des plans ont été amorcés pour élargir les Directives n° 6 à la SAJ et à la SI</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

PRIORITÉ STRATÉGIQUE 1
Gérer l'arrière de cas au moyen d'une stratégie décisionnelle et d'une stratégie de gestion des cas novatrices

Plans

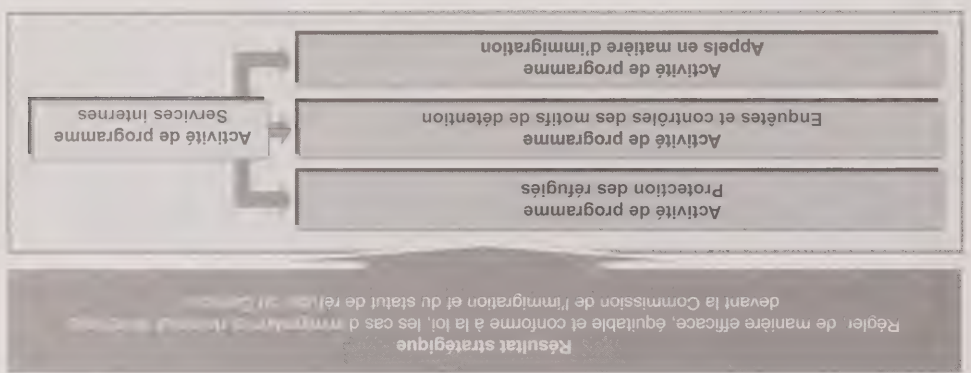
État du rendement Sommaire du rendement

<p>Priorité accordée à la maintenance du système de gestion des cas intégré (SGCI) et au traitement régional par l'apport d'améliorations au système; examen de la fonction des rapports pour que les rapports appuient mieux le processus décisionnel et la direction: efforts de formation régionale accrus</p>	<p>Satisfait dans une certaine mesure</p>	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place de deux versions de maintenance pour améliorer la fonctionnalité du système Évaluation (en cours à la fin de l'année) des améliorations requises pour renforcer la capacité du système à répondre aux besoins opérationnels Mise en place d'une structure de gouvernance améliorée pour renforcer la délibération et le processus décisionnel en ce qui concerne l'orientation future du projet Formulation d'options pour étudier la viabilité à long terme du système et d'autres systèmes essentiels de la CISR
<p>Amorcer des consultations pour schématiser les processus opérationnels et fixer les exigences opérationnelles de la SI</p>	<p>Satisfait dans une certaine mesure</p>	<ul style="list-style-type: none"> Tous les processus régionaux de la SI ont été schématisés Le travail supplémentaire sur les exigences opérationnelles est demeuré en suspens à la fin de l'exercice
<p>Concevoir la Base de données nationale sur les motifs de décisions</p>	<p>Satisfait à presque tous</p>	<ul style="list-style-type: none"> Le développement et la planification pour la mise en œuvre de la Base de données nationale sur les motifs de décisions se sont poursuivis comme prévu Une convention normalisée pour nommer les dossiers a été établie
<p>Élaborer un cadre d'utilisation de la vidéoconférence et des nouvelles technologies à l'échelle des sections</p>	<p>Satisfait dans une certaine mesure</p>	<ul style="list-style-type: none"> La CISR a défini les exigences opérationnelles et décisionnelles d'un cadre sur l'utilisation de la vidéoconférence à l'échelle de la Commission Le travail s'est poursuivi sur le document de politique visant à fournir un haut niveau d'orientation aux décideurs en ce qui concerne le recours à la vidéoconférence
<p>État de préparation aux audiences : prendre des mesures avant l'audience afin de veiller à ce que les dossiers soient prêts pour l'audience et pour faciliter la tenue d'audiences proactives</p>	<p>Satisfait à presque tous</p>	<ul style="list-style-type: none"> Le travail s'est poursuivi en vue de veiller à ce que des procédures de préparation soient en place dans les trois sections, y compris la tenue de procédures préparatoires à l'audience au besoin
<p>Évaluer le processus révisé de catégorisation de la SI-SAI et envisager son élargissement à d'autres bureaux régionaux</p>	<p>Satisfait à presque tous</p>	<ul style="list-style-type: none"> Mise en œuvre du processus révisé avec la participation des conseils et de l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) Des rapports visant à surveiller le progrès et à mesurer les résultats ont été élaborés et mis en œuvre; l'évaluation a mené à d'autres recommandations et améliorations À la fin de l'exercice, le processus révisé, qui comprend une courte audience à la SAJ, était en place au bureau régional du Centre tandis que l'élargissement à d'autres bureaux régionaux est resté en suspens
<p>Mettre en œuvre, à la SI-SAI, les nouvelles dispositions législatives liées à l'article 86 de la LIPR, qui traite de l'interdiction de divulgation de renseignements et du recours aux avocats spéciaux</p>	<p>Satisfait à presque tous</p>	<ul style="list-style-type: none"> Révision des procédures pour refléter les changements apportés à la LIPR à la suite de la décision de la Cour suprême dans l'affaire <i>Charakoui</i>, qui a modifié le processus de demande d'interdiction de divulgation Amélioration des locaux de la CISR pour répondre aux besoins du processus des avocats spéciaux tout en veillant à ce qu'une relation d'indépendance entre toutes

La présente section fournit un sommaire du rendement ainsi que des renseignements sur les ressources humaines et financières globales pour les quatre activités de programme de la CISR au cours de la période de référence de 2008-2009.

RÉSULTAT STRATÉGIQUE ET ACTIVITÉS DE
PROGRAMME

Comme il est mentionné à la Section I, d'après le mandat qui lui est conféré par la loi et d'après son AAP approuvée, la CISR a un seul résultat stratégique et trois activités de programme englobant la responsabilité de toutes les décisions et de tous les cas réglés du tribunal. Ces activités sont appuyées par les Services internes, soit la quatrième activité de programme.



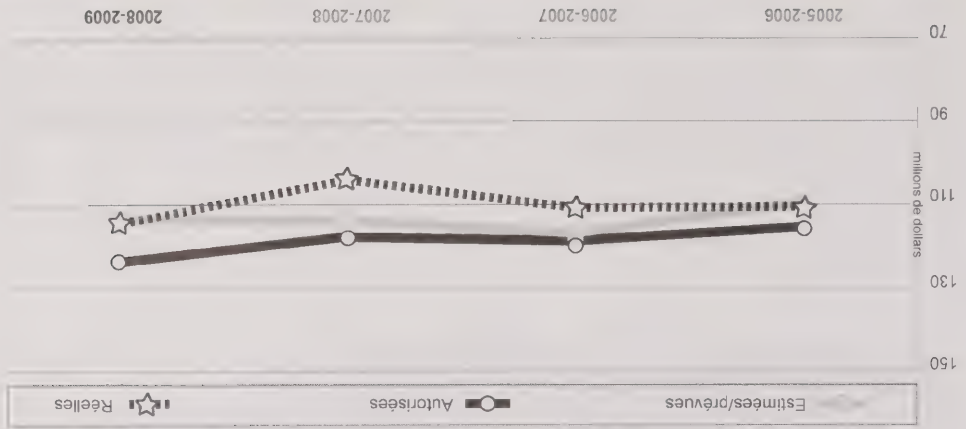
ÉLÉMENTS COMMUNS

Les résultats présentés dans le présent rapport sur le rendement sont fondés sur les plans et les résultats attendus présentés dans le RPP correspondant. Une partie clé du RPP était la détermination des initiatives des plans et des résultats attendus d'intérêt commun pour toutes les activités de programme de la CISR. Ces activités de programme ont permis à la CISR de respecter ses priorités stratégiques et d'atteindre son résultat stratégique pour 2008-2009. Les résultats sont présentés dans le tableau suivant.

POSTES VOTÉS ET LÉGISLATIFS

La différence entre le budget principal et les dépenses prévues n'a pas été considérable au cours des quatre dernières années. Les sommes affectées au budget principal et aux dépenses prévues ont été constantes pendant la période, à l'exception de 2006-2007, qui comprenait un financement temporaire de 4 M\$ pour les mesures administratives liées au système de protection des réfugiés et la réduction du nombre d'appels en matière de patraillage en instance dans la catégorie des parents et des grands-parents. La différence entre les dépenses prévues et les autorisations totales s'explique par les ajustements aux conventions collectives et le financement reporté de l'année précédente. La baisse des dépenses réelles en 2007-2008 était essentiellement due aux retards dans la nomination et le renouvellement de mandat des décideurs nommés par décret et aux postes vacants de fonctionnaires. Les dépenses réelles pour 2008-2009 comprennent environ 5 M\$ en ajustements supplémentaires aux conventions collectives.

Postes votés et législatifs 2008-2009 (en millions de dollars)				
Poste voté ou législatif (L)	Libellé tronqué du poste voté ou législatif	Dépenses réelles 2006-2007	Dépenses réelles 2007-2008	Budget principal 2008-2009
10	Dépenses du programme	99,2	92,1	100,6
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	11,2	11,2	12,8
				102,7



TENDANCE AU CHAPITRE DES DÉPENSES DE 2005-2006 À 2008-2009

PROFIL DES DÉPENSES

AUGMENTATION DU NOMBRE DE CAS DÉFÉRÉS ET DU NOMBRE DE CAS EN INSTANCE. Au cours de l'exercice 2008-2009, la CISR a connu une augmentation du nombre de cas qui lui sont déférés et du nombre de cas en instance. Le nombre croissant de cas en instance est principalement dû à deux facteurs externes : une augmentation du nombre de demandes d'asile déferées et d'appels en matière d'immigration interjetés et un ralentissement du rythme des nominations et des renouvellements de mandat, en temps opportun, des décideurs nommés par décret. Ces deux facteurs sont indépendants de la volonté de la CISR. À l'heure actuelle, la CISR reçoit le financement nécessaire pour régler 25 000 demandes d'asile et 6 500 appels en matière d'immigration par année. À la fin de mars 2009, il y avait environ 58 000 demandes d'asile et 10 600 appels en matière d'immigration en instance. Si les niveaux de cas reçus et de ressources demeurent constants, il est prévu que le nombre de cas en instance continuera de croître, même avec un effectif complet de décideurs. La CISR continuera à examiner les possibilités d'accroître sa productivité, mais les pressions croissantes découlant de la charge de travail à la SPR et à la SAI sont telles qu'il sera nécessaire d'apporter des changements aux niveaux de ressources pour rétablir le nombre de cas en instance à des niveaux opérationnels normaux.

qu'ils acquièrent l'expérience afin de devenir pleinement productifs. Au cours d'une série de changements de gouvernements entre 2004 et 2008, les nominations et les renouvellements de mandat des décideurs nommés par décret à la Commission n'ont pas suivi le rythme des expirations de mandat, des démissions et des postes vacants. Tel que l'indique le rapport *Le Point, Rapport de la vérificatrice générale du Canada de 2009*, le nombre élevé de postes de commissaires vacants à la CISR a eu une incidence importante sur la capacité de celle-ci de traiter les cas en temps opportun.

ANALYSE DES RISQUES

CONTEXTE OPÉRATIONNEL

La CISR s'acquitte de son mandat dans un environnement complexe et en constante évolution. Des facteurs nationaux et internationaux influent sur le contexte opérationnel de la CISR. Des conflits et la situation dans les pays étrangers peuvent entraîner des mouvements de réfugiés, lesquels se répercutent sur le nombre de demandes d'asile présentées au Canada. De même, les changements dans les tendances migratoires internationales et l'adoption de politiques plus strictes par les autres pays d'accueil influent sur le nombre de personnes qui cherchent à entrer au Canada.

POPULATIONS DE RÉFUGIÉS. Le rapport intitulé *Niveaux et tendances de l'asile dans les pays industrialisés de 2008*, publié par le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), indique que le nombre de demandes d'asile présentées dans les pays industrialisés en 2008 a augmenté de 12 % par rapport à 2007. Près de 383 000 demandes d'asile ont été enregistrées au cours de l'année, soit 41 600 de plus que l'année précédente. Pendant cette période, seuls les États-Unis ont reçu un plus grand nombre de demandes d'asile que le Canada parmi les pays étudiés.

En Amérique du Nord, près de 86 000 nouvelles demandes d'asile ont été présentées en 2008, soit 6 900 demandes d'asile ou 9 % de plus qu'en 2007. Les États-Unis ont enregistré environ 49 000 nouvelles demandes d'asile, ce qui représente une baisse de 3 % par rapport à 2007, tandis que le Canada a constaté une augmentation spectaculaire de 30 %, soit quelque 36 000 nouvelles demandes d'asile, principalement liées au grand nombre de demandeurs d'asile d'origine mexicaine et haïtienne.

TENDANCE CROISSANTE EN MATIÈRE DE PARRAINAGE AU TITRE DE LA CATÉGORIE DU REGROUPEMENT FAMILIAL. L'immigration reste toujours importante pour le Canada, car les immigrants représentent une part croissante de la population. Le nombre d'immigrants au Canada devrait atteindre entre 7 et 9,3 millions d'ici 2017. C'est dans ce contexte et conformément à l'objectif du gouvernement de promouvoir la réunification des familles que le nombre de demandes de parrainage au titre de la catégorie du regroupement familial augmente. Compte tenu de cette augmentation, il est prévu que la CISR continuera à recevoir un nombre élevé d'appels en matière de parrainage au titre de la catégorie du regroupement familial.

DÉFIS

NOMINATION DE DÉCIDEURS. Pour régler les demandes d'asile et les appels en matière d'immigration qui lui sont déférés, la CISR dépend des décideurs nommés par décret suivant un rigoureux processus de sélection fondé sur le mérite. En 2008-2009, la CISR a consacré considérablement d'efforts pour recruter, sélectionner et recommander au ministre des candidatures de personnes compétentes en vue d'une nomination à la Commission. Une fois qu'ils sont nommés, il faut environ six mois pour former les nouveaux décideurs et pour

PRIORITÉS STRATÉGIQUES DE LA CISR

Dans son *Rapport sur les plans et priorités* (RPP) de 2008-2009, la CISR a établi trois priorités stratégiques décrites dans le tableau ci-dessous. Elles ont aidé à l'atteinte du résultat stratégique de la CISR parce qu'elles font en sorte que les plans, les activités et les résultats attendus de la CISR mettent en valeur la qualité, la cohérence et l'efficacité dans toute l'organisation, favorisent un milieu ouvert qui valorise ses employés et préconisent la souplesse, la responsabilisation et l'amélioration constante.

Régler, de manière efficace, équitable et conforme à la loi, les cas d'immigration et de statut de réfugié devant la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada

Priorités	Type	Progrès accomplis
Gérer l'arrière de cas au moyen d'une stratégie de décisionnelle et d'une stratégie de travail de la CISR pour favoriser une gestion efficace	Opérationnel	Atteinte avec succès. Des stratégies décisionnelles et de gestion des cas ont été élaborées et mises en œuvre dans les trois sections pour favoriser un processus décisionnel de qualité et améliorer la cohérence relativement à des questions d'intérêt commun comme les demandes de remises et d'ajournements. D'autres améliorations ont été apportées au soutien décisionnel, au règlement rapide des cas, à la préparation aux audiences et aux audiences proactives.
Intégrer davantage le travail de la CISR pour favoriser une gestion efficace	Gestion	Atteinte avec succès. La CISR a intégré davantage son travail en favorisant des responsabilités de gestion efficaces et claires et en améliorant son aménagement organisationnel. La CISR a également continué à mettre en œuvre des processus de gestion financière et non financière comme la Structure de la gestion, des ressources et des résultats (SGRR), l'AAP et le cadre de mesure du rendement correspondant et a travaillé à la pleine intégration des cycles de planification des activités de la CISR.
Continuer de bâtir une organisation souple qui a des responsabilités claires, un comportement éthique, du leadership et une capacité opérationnelle	Opérationnel	Presque atteinte. À la suite des recommandations formulées dans le cadre de l'examen des rôles et des responsabilités, un plan d'action a été mis en œuvre pour réformer la gouvernance de la CISR. La Commission a institué un nouveau code de déontologie pour tous les décideurs quasi judiciaires de la Commission. Elle a restructuré ses comités consultatifs et créé un comité de vérification indépendant. Ces changements amélioreront la responsabilisation, le soutien décisionnel à la haute direction et la surveillance de ses activités. Une grande part de la capacité opérationnelle de la CISR vient de son complètement de décideurs. Les efforts de recrutement et de sélection se sont intensifiés afin que le gouvernement dispose d'un bassin suffisant de candidats qualifiés à nommer par décret à la SPR et à la SAL. Pendant la période de référence, les nominations et les renouvellements de mandat à la CISR n'ont pas été suffisants pour doter tous les postes vacants, et la CISR n'a donc pas pu profiter de sa capacité opérationnelle financière pour régler les cas. Les conséquences sont abordées plus en détail dans le rapport.

SOMMAIRE DU RENDEMENT

RESSOURCES FINANCIÈRES ET HUMAINES

RESSOURCES FINANCIÈRES (en millions de dollars – M\$)		
Depenses prévues	113,4	
Total des autorisations	124,4	
Depenses réelles	114,7	
RESSOURCES HUMAINES (équivalents temps plein - ETP)		
Ressources prévues	1 025	
Ressources réelles	987	
Ecart		(38)

Les autorisations totales ont augmenté de 11 M\$ par rapport aux dépenses prévues, essentiellement en raison d'ajustements de 5,3 M\$ aux conventions collectives et d'un report de 4,7 M\$ de 2007-2008. Les dépenses réelles étaient environ de 10 M\$ inférieures aux autorisations totales, ce qui est principalement attribuable à un nombre moindre de demandes de traduction des décisions (5,5 M\$) et aux retards dans les nominations de décideurs et la dotation de postes de fonctionnaires (4,2 M\$).

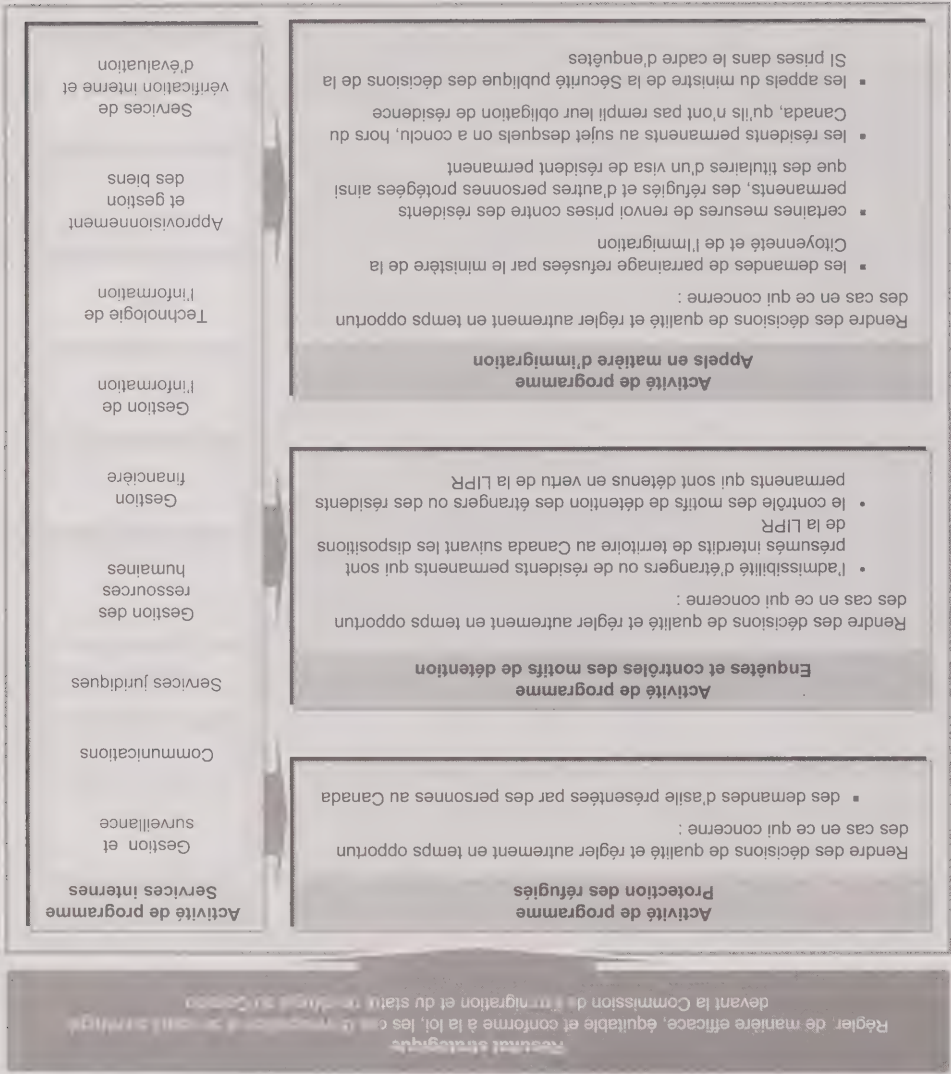
Tableau récapitulatif sur le rendement

RÉSULTAT STRATÉGIQUE									
Régler, de manière efficace, équitable et conforme à la loi, les cas d'immigration et de statut de réfugié devant la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada									
INDICATEUR DE RENDEMENT ¹ : Pourcentage des décisions de la CISR annulées par la Cour fédérale									
OBJECTIF : Moins de 1 %		CISR annulées par la Cour fédérale							
RENDEMENT DE 2008-2009 0,3 % de décisions annulées par la Cour fédérale									
2008-2009 (en M\$)									
Concordance avec les résultats du gouvernement du Canada ³	Un monde sécuritaire et sécurisé grâce à la coopération internationale	Un Canada sécuritaire et sécurisé	Culture et patrimoine canadiens dynamiques ⁴						
Activité de programme ²	Depenses réelles de 2007-2008 (en M\$)	Budget principal	Depenses prévues	Total des autorisations	Depenses réelles				
Protection des réfugiés	75,4	80,8	80,8	88,7	82,5	Un monde sécuritaire et sécurisé grâce à la coopération internationale	13,7	18,5	114,7
Enquêtes et contrôles des motifs de détention	12,7	15,2	15,2	17,2		Un Canada sécuritaire et sécurisé			
Appels en matière d'immigration	15,2	17,4	17,4	18,5		Culture et patrimoine canadiens dynamiques ⁴			
Sous-total	103,3	113,4	113,4	124,4					
Services reçus à titre gracieux ⁵	18,4			19,6					
TOTAL	121,7			133,0					135,9

Nota 1 : Voir des indicateurs de rendement plus détaillés pour chacune des activités de programme à la Section II.

RÉSULTAT STRATÉGIQUE ET ARCHITECTURE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME (AAP)

D'après le mandat conféré par la loi et son AAP actuellement approuvée, la CISR a un seul résultat stratégique et trois activités de programme qui comprennent la responsabilité de toutes les décisions et de tous les cas réglés du tribunal. La quatrième activité de programme, les Services internes, appuie les trois premières activités, comme l'illustre le tableau ci-dessous.



Par l'intermédiaire de chaque section, la CISR s'efforce de rendre une forme de justice plus simple, plus accessible et plus opportune que celle rendue par les cours de justice, tout en accordant autant d'attention à l'équité procédurale, à la rigueur de la loi et à son application aux faits propres à chaque cas. Dans ses procédures et ses méthodes de règlement, la CISR applique les principes du droit administratif, dont les principes de justice naturelle, et les décisions sont rendues conformément à la loi, notamment la *Charte canadienne des droits et libertés*.

La CISR est résolue à faire preuve d'équité dans tous les aspects de son travail. La Commission respecte la dignité et la diversité des personnes qui comparassent devant elle, certaines ayant vécu des situations très difficiles.

AVANTAGES POUR LES CANADIENS

Les immigrants et les réfugiés ont toujours grandement contribué à la croissance et à l'essor du Canada. La CISR assure des avantages continus aux Canadiens, et ce, de trois façons importantes :

- les audiences qu'elle tient pour trancher les demandes d'asile visent à faire en sorte que le Canada accepte les personnes à protéger, conformément à ses obligations internationales et au droit canadien;
- les enquêtes et les contrôles des motifs de détention qu'elle effectue contribuent à assurer la sécurité des Canadiens;
- à titre de tribunal indépendant pour régler les appels en matière de paratrainage, les appels de mesures de renvoi et les appels sur l'obligation de résidence, elle aide à promouvoir la réunification des familles, à assurer la sécurité des Canadiens ainsi que l'intégrité du système canadien d'immigration.

La CISR contribue également, de façon plus générale, à la qualité de vie des collectivités canadiennes en renforçant le tissu social de notre pays, ainsi qu'en reflétant et en réaffirmant les valeurs essentielles qui sont chères aux Canadiens. Ces valeurs comprennent le respect des droits de la personne, la sécurité, l'équité, la paix et la primauté du droit.

RAISON D'ÊTRE ET RESPONSABILITÉS

La CISR est un tribunal administratif indépendant et responsable créé le 1^{er} janvier 1989 par une modification à la *Loi sur l'immigration*.

Mission

Notre mission consiste à régler, de manière efficace, équitable et conforme à la loi, au nom des Canadiens, les cas d'immigration et de statut de réfugié

En 2002, la *Loi sur l'immigration* a été remplacée par la *Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés* (LIPR), dont est tiré le mandat de chaque section de la CISR.

Mandats des sections de la CISR

Section de la protection des réfugiés (SPR)

- Statue sur les demandes d'asile
- Statue sur les demandes d'annulation de la qualité de réfugié
- Statue sur les demandes de perte de l'asile

Section de l'immigration (SI)

- Effectue des enquêtes sur des étrangers ou des résidents permanents qui demandent à entrer au Canada ou qui s'y trouvent déjà et seraient interdits de territoire
- Contrôle les motifs de détention d'étrangers ou de résidents permanents détenus pour des raisons d'immigration

Section d'appel de l'immigration (SAI)

- Instruit les appels interjetés contre le refus, par Citoyenneté et Immigration Canada (CIC), de demandes de parrainage au titre de la catégorie du regroupement familial
- Instruit les appels interjetés contre certaines mesures de renvoi prises à l'égard de résidents permanents, de réfugiés au sens de la Convention, d'autres personnes protégées et de titulaires d'un visa de résident permanent
- Instruit les appels interjetés par des résidents permanents au sujet desquels un agent de CIC, hors du Canada, a conclu qu'ils avaient manqué à l'obligation de résidence
- Instruit les appels interjetés par le ministre de la Sécurité publique contre des décisions rendues par la SI au terme d'une enquête

ACTIVITÉS RÉGIONALES

La CISR exerce ses activités dans trois bureaux régionaux à Toronto, à Montréal et à Vancouver : le bureau régional du Centre, responsable de l'Ontario, sauf pour la région d'Ottawa; le bureau régional de l'Est, responsable du Québec, d'Ottawa et des provinces de l'Atlantique; et le bureau régional de l'Ouest, responsable des provinces de l'Ouest. Les trois sections tiennent des audiences dans ces bureaux régionaux et sont appuyées par un soutien opérationnel et décisionnel. La CISR a aussi des bureaux à Calgary et à Ottawa, où elle tient des audiences. Les services internes et les services de soutien sont gérés au siège de la CISR, situé à Ottawa.

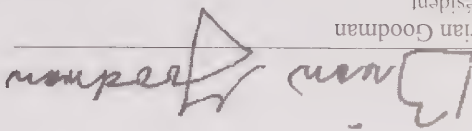
À la suite d'un examen de grande portée de son cadre de gouvernance en 2007-2008, la Commission a apporté plusieurs changements à ses structures de gestion pendant la période de référence pour renforcer la primauté du règlement des cas en tant qu'activité principale de la CISR ainsi que les responsabilités. Les autres mesures prises comprennent une surveillance accrue des fonctions clés d'appui organisationnel et la création de concordances de gestion supplémentaires qui permettent d'améliorer la coordination et la communication entre les fonctions décisionnelles et celles de soutien décisionnel et organisationnel à la CISR.

DÉFIS À VENIR

Le contexte dans lequel la CISR exerce ses activités est complexe et imprévisible, car le nombre et le type de cas que nous recevons dépendent des tendances changeantes en matière de migration, des mouvements de réfugiés et d'autres facteurs indépendants de notre volonté, dont les décisions de Citoyenneté et Immigration Canada (CIC) et de l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC).

Au cours de la prochaine année, la CISR continuera à collaborer avec le ministre et le gouvernement pour recommander des candidats qualifiés aux postes de décideurs nommés par décret. Cependant, même avec la mise en place d'un effectif complet de décideurs, étant donné que le financement est fondé sur un nombre antérieur de cas déférés bien inférieur, la Commission n'a pas la capacité suffisante pour régler le nombre actuel de cas déférés à la SPR et à la SAL. Sans fonds supplémentaires pour répondre au nombre de nouveaux cas que nous recevons, lequel est indépendant de notre volonté, le nombre de cas en instance et le délai moyen de traitement continueront de croître. C'est notamment le cas à la SPR, où le nombre de cas en instance s'élevait à 58 000 à la fin de la période de référence; ce nombre devrait continuer d'augmenter en 2009-2010. De même, le délai moyen de traitement des demandes d'asile, qui était de 16,4 mois en 2008-2009, devrait augmenter.

Bien que la CISR participe à des discussions avec le gouvernement en vue d'obtenir les fonds nécessaires pour régler cette situation, nous sommes déterminés, entre-temps, à continuer de poursuivre notre objectif d'efficacité opérationnelle et de prendre d'autres mesures pour gérer notre charge de travail croissante le plus efficacement possible avec nos ressources actuelles.


 Brian Goodman
 Président



Je suis heureux de présenter le *Rapport sur le rendement de 2008-2009* (CISR). On y trouve une information équilibrée et complète sur le rendement et les réalisations de la CISR par rapport aux plans et aux priorités fixés pour 2008-2009.

La CISR est un tribunal indépendant auquel le Parlement a confié la mission de régler les cas d'immigration et de statut de réfugié de façon efficace, équitable et conforme à la loi. Par le travail de ses trois sections, soit la Section de la protection des réfugiés (SPR), la Section de l'immigration (SI) et la Section d'appel de l'immigration (SAI), la Commission contribue directement à préserver la tradition humanitaire du Canada et à assurer la sécurité du Canada ainsi que la qualité de vie des Canadiens.

L'année 2009 marque le 20^e anniversaire de la CISR. Je profite de l'occasion pour souligner le dévouement, le professionnalisme et l'intégrité de notre personnel, qui sont essentiels au succès de la Commission dans la réalisation de sa mission et au maintien de la confiance de ceux qui comparaissent devant elle, du Parlement et du public canadien.

La Commission a continué de voir sa charge de travail augmenter au cours de l'exercice 2008-2009, qui a été marqué par une hausse des cas reçus dans ses trois sections et un manque de décideurs nommés par décret à la SPR et à la SAI. Même si le nombre des nominations et des renouvellements de mandat s'est nettement accru vers la fin de la période de référence, le nombre de cas en instance et le délai moyen de traitement ont néanmoins continué à croître dans les deux sections.

NOTRE PROGRAMME DE TRANSFORMATION

La CISR est déterminée à maximiser son efficacité opérationnelle. Pour ce faire, elle a continué de travailler à un programme de transformation à plusieurs facettes, qui comprenait l'intégration des trois sections, des améliorations aux processus internes et des services de soutien intégré pour les audiences. En se concentrant sur un réglage rapide, une stratégie décisionnelle et une stratégie de gestion des cas novatrices, la Commission a amélioré considérablement la productivité des décideurs sans compromettre l'équité.

RÉSULTATS POUR LES CANADIENS

Les trois sections ont réglé plus de cas que prévu en 2008-2009. La productivité a été particulièrement élevée à la SI, qui a effectué le plus grand nombre d'enquêtes et de contrôles des motifs de détention depuis 2001-2002. De plus, la qualité du processus décisionnel était toujours une priorité pendant l'année, le pourcentage de décisions cassées par la Cour fédérale et renvoyées à la Commission pour la tenue d'une nouvelle audience étant demeuré inférieur à 1 %.

Table des matières

MESSAGE DU PRÉSIDENT 1

SECTION I : SURVOL 3

Raison d'être et responsabilités 3
Résultat stratégique et architecture des activités de programme 5
Sommaire du rendement 6
Analyse des risques 8
Profil des dépenses 9

SECTION II : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME 11

Résultat stratégique et activités de programme 11
Activité de programme 1 : Protection des réfugiés 15
Activité de programme 2 : Enquêtes et contrôles des motifs de détention 18
Activité de programme 3 : Appels en matière d'immigration 22
Activité de programme 4 : Services internes 25

SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES 29

Principales données financières 29
Tableaux supplémentaires 30
Autres sujets d'intérêt 30

**Commission de l'immigration
et du statut de réfugié
du Canada**



Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant

le 31 mars 2009

A handwritten signature in black ink, likely belonging to Jason Kenney.

**L'honorable Jason Kenney
Ministre de la Citoyenneté, de l'immigration et du
Multiculturalisme**

Avant-propos

Le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) constitue un élément clé du cycle de la planification, de la surveillance, de l'évaluation et du compte rendu des résultats au Parlement et aux Canadiens. Les RMR sont au cœur de la responsabilisation et de la gestion axée sur les résultats au gouvernement.

Les ministères et organismes sont invités à préparer leur rapport d'après les principes du gouvernement du Canada pour la présentation de rapports. Ces principes sont le fondement conceptuel de la préparation des RMR et s'inscrivent dans les pratiques actuelles recommandées en matière de rapports publics.

Selon ces principes, des rapports efficaces sur le rendement fournissent un compte rendu concis, cohérent, fiable et équilibré du rendement d'une organisation en rapport avec ses plans, ses priorités et les résultats prévus. Le RMR met l'accent sur les résultats en faisant un compte rendu non seulement des activités et des extrants qui ont été réalisés, mais également des progrès accomplis pour atteindre les résultats stratégiques – les avantages durables pour les Canadiens et la société canadienne. Le rendement y est mis en contexte et est relié aux plans et aux résultats prévus (on explique les modifications pertinentes apportées), les principaux risques et défis à relever pour l'obtention des résultats y sont présentés et l'on discute des risques et des défis principaux qui ont une incidence sur le rendement de l'organisation. Un RMR efficace établit un lien solide entre les ressources et les résultats pour montrer ce que l'on a accompli au moyen d'une gestion rigoureuse des fonds publics. On y rend également compte des résultats réalisés en association avec d'autres organisations gouvernementales et non gouvernementales. En dernier lieu, le RMR est crédible et équilibré parce que le rendement déclaré y est étayé d'éléments d'information probants et impartiaux et parce qu'on y discute des leçons apprises.

Le présent RMR ainsi que celui de beaucoup d'autres organisations, est disponible dans le site Internet du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.its-sct.gc.ca/est-pre/estimf.asp>. Les lecteurs qui veulent obtenir une revue pangouvernementale détaillée de la contribution du gouvernement fédéral au rendement du Canada en tant que nation peuvent consulter *Le rendement du Canada 2008-2009*, qui est structurée en fonction de quatre grands secteurs de dépenses (affaires économiques, affaires sociales, affaires internationales et affaires gouvernementales). Ce rapport est disponible à la page du Carrefour de la planification et du rendement du site Web du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse suivante : <http://www.its-sct.gc.ca/ppg-cpr/home-accueil-fra.aspx>. Le *Survol Rapports sur le rendement 2008-2009*, également disponible à la page du Carrefour, sert de document directeur pour les 92 RMR et comprend un aperçu global des dépenses réelles pour l'ensemble du gouvernement, qui est structurée en fonction des mêmes quatre grands secteurs de dépenses décrits dans le document *Le rendement du Canada*, et on y présente également des faits saillants des rapports sur le rendement des ministères et organismes.

Le gouvernement du Canada s'est engagé à améliorer de façon continue l'information qu'il communique au Parlement et aux Canadiens. La rétroaction des lecteurs est importante pour assurer une amélioration constante des RMR et des autres documents relatifs au Budget des dépenses. Pour tout commentaire ou toute question, veuillez communiquer par courriel avec la Division de la responsabilisation et des rapports au Parlement du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse prad-drrp@its-sct.gc.ca.

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du Budget principal des dépenses.

Partie II – Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultats prévus, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment

comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2009.
Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès
des Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Ottawa (Ontario) KIA 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-4/5-2009

ISBN 978-0-660-66432-7



Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2009

CAI
FN
-E77



Indian and Northern Affairs Canada and Canadian Polar Commission

Performance Report

For the period ending
March 31, 2009



ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organisation's main priorities by strategic outcome(s), program activity(s) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2009.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario) KIA OS5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-4/6-2009
ISBN 978-0-660-64327-4

Foreword

The Departmental Performance Report (DPR) is a key component in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and Canadians. DPRs are at the heart of accountability and managing for results in government.

Departments and agencies are encouraged to prepare their reports according to the Government of Canada Reporting Principles. These principles form the conceptual foundation upon which DPRs are prepared, and are consistent with current recommended public reporting practices.

Based on these principles, an effective performance report provides a concise, coherent, reliable, and balanced account of an organization's performance in relation to its plans, priorities, and expected results. The DPR focuses on results by reporting not only the activities and outputs achieved, but also the progress made toward achieving strategic outcomes—the enduring benefits for Canadians and Canadian society. It sets performance in context, associates performance with plans and expected results (explaining any relevant changes), presents the key risks and challenges faced in the pursuit of results, and discusses how these risks and challenges affected organizational performance. An effective DPR has strong linkages between resources and results to show what was achieved through the sound stewardship of public funds. It also reports on results realized in partnership with other governmental and non-governmental organizations. Finally, the DPR is credible and balanced because it uses objective, evidence-based information to substantiate the performance reported and discusses lessons learned.

This DPR, along with those of many other organizations, is available on the Treasury Board of Canada Secretariat website at <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>. Readers seeking a high-level, whole-of-government overview of the federal government's contribution to Canada's performance as a nation should refer to *Canada's Performance 2008–09*, which is structured around four broad spending areas (Economic Affairs, Social Affairs, International Affairs, and Government Affairs). *Canada's Performance 2008–09* is available on the Planning and Performance Gateway on the Secretariat's website (<http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/home-accueil-eng.aspx>). The *Overview of Departmental Performance Reports 2008–09*, which is also found on the Planning and Performance Gateway, serves as a guide to the 92 DPRs. The DPR Overview includes both a whole-of-government view of actual spending, which is structured around the same four broad spending areas seen in *Canada's Performance*, and selected highlights from departmental and agency performance reports.

The Government of Canada is committed to continually improving reporting to Parliament and Canadians. The input of readers is important to ensure that DPRs and other Estimates documents continue to be refined over time. Comments or questions can be directed to the Parliamentary Reporting and Accountability Division of the Treasury Board of Canada Secretariat by email at prad-drrp@tbs-sct.gc.ca.



Recycled

Supporting responsible use
of forest resources

www.fsc.org Cert no. SGS-COC-003021
© 1996 Forest Stewardship Council





Indian and Northern
Affairs Canada

Affaires indiennes
et du Nord Canada

Indian and Northern Affairs Canada and Canadian Polar Commission

Performance Report
For the period ending March 31, 2009

Canada

Table of Contents

Minister's Message	1
Section I — Departmental Overview	3
Raison d'être and Responsibilities	3
Program Activity Architecture	4
Performance Summary	5
Progress and Highlights	9
Section II — Analysis of Program Activities by Strategic Outcomes . . .	17
Strategic Outcome: The Government	17
Strategic Outcome: The People	23
Strategic Outcome: The Land	29
Strategic Outcome: The Economy	34
Strategic Outcome: The Office of the Federal Interlocutor	39
The North	41
Internal Services	47
Canadian Polar Commission	49
Section III — Supplementary Information	51
Financial Highlights	51
List of Tables	53
Contact for Further Information	54

Minister's Message

On behalf of Indian and Northern Affairs Canada (INAC) and the Canadian Polar Commission, I am pleased to present the *2008–2009 Departmental Performance Report*.

The results found in this report reflect the real and growing opportunities for Aboriginal and northern people as they take significant steps toward becoming fuller participants in Canada.

A critical aspect of our approach over the last year was to target our efforts at emerging opportunities that would leverage partnerships to achieve sustainable, long-term results. This approach took into account the growing complexity of the globalized Canadian economy, the growing sophistication of Aboriginal and northern entrepreneurs, and the tangible economic opportunities inherent in Aboriginal and northern communities and businesses.

In this spirit of practical solutions that produce real results, we made considerable progress addressing comprehensive land-claims and self-government agreements with First Nation communities. These actions help unleash the forces of economic growth and social development not only in First Nation communities but also in neighbouring non-Aboriginal communities.



Canada's Economic Action Plan provided an unprecedented amount of new investment as a means of stimulating the economy in Aboriginal and northern communities. This money is being put to work with dozens of exciting new projects started across the country to build and renovate schools, water and wastewater systems, and housing and to offer new skills and training programs. At the same time, Canada's Economic Action Plan included vital new measures that will protect and secure Canada's sovereignty and create more economic opportunities in the North — measures to support economic development, including investments in infrastructures; measures to increase the stock of social housing; measures to bolster scientific research; and measures to support sound environmental practices.

Our efforts and results over the last year demonstrate forcefully that we are committed to ensuring that Aboriginal people and people living in the North fully share in economic opportunities. We will continue to work closely with provincial and territorial governments and other willing partners to ensure that Canada not only makes it through tough times, but also emerges even stronger than before.

A stylized, handwritten signature in dark ink, which appears to read "Chuck Strahl".

Chuck Strahl
Minister of Indian Affairs and Northern Development
and Federal Interlocutor for Métis and Non-Status Indians

Section I

Departmental Overview

Raison d'être and Responsibilities

Indian and Northern Affairs Canada (INAC) supports Aboriginal people (First Nations, Inuit and Métis) and Northerners in their efforts to:

- improve social well-being and economic prosperity;
- develop healthier, more sustainable communities; and
- participate more fully in Canada's political, social and economic development — to the benefit of all Canadians.

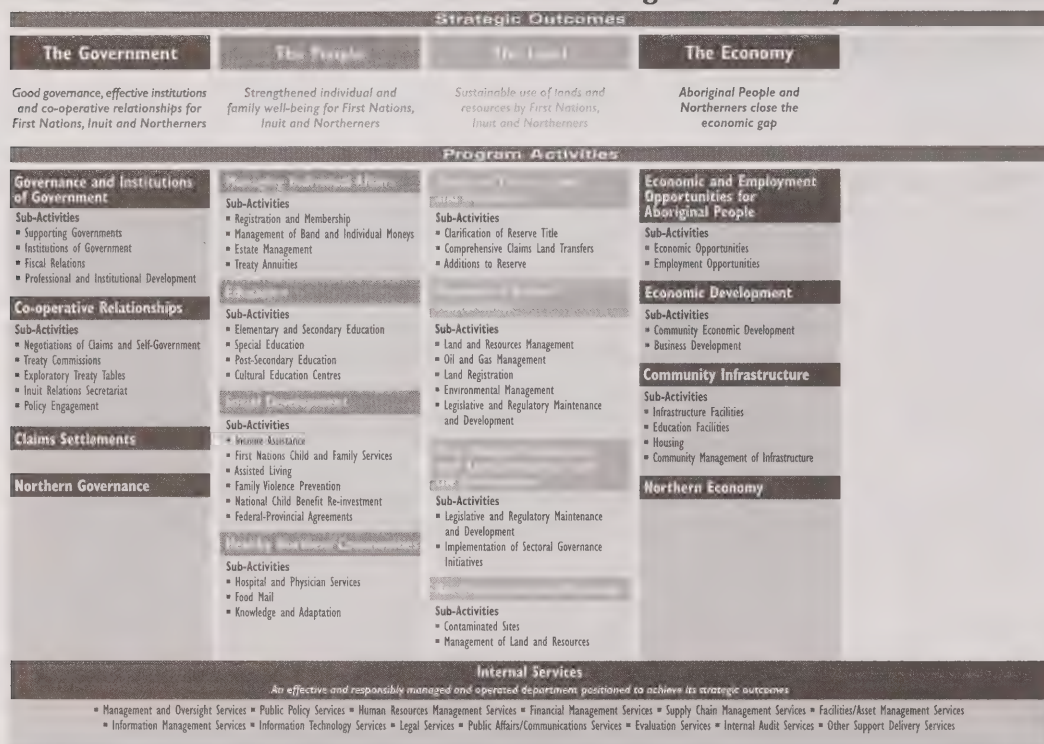
INAC is one of the 34 federal government departments responsible for meeting the Government of Canada's obligations and commitments to First Nations, Inuit and Métis, and for fulfilling the federal government's constitutional responsibilities in the North. INAC's responsibilities are largely determined by numerous statutes, negotiated agreements and relevant legal decisions. Most of the Department's programs — representing a majority of its spending — are delivered through partnerships with Aboriginal communities and federal–provincial or federal–territorial agreements. INAC also works with urban Aboriginal people, Métis and non-Status Indians (many of whom live in rural areas) through the Office of the Federal Interlocutor. INAC's mandate and wide-ranging responsibilities are shaped by centuries of history, and unique demographic and geographic challenges.

The **Canadian Polar Commission** leads Canada's polar research and strengthens Canada's international reputation as a circumpolar nation by promoting knowledge of the polar regions and their importance to Canada.

Program Activity Architecture

The Program Activity Architecture (PAA) shown below provides an overview of the Department's strategic outcomes and supporting program activities.

Indian and Northern Affairs Canada — Program Activity Architecture



Note: To provide a clear northern-focused story, the four northern program activities — which are under each of The Government, The People, The Land and The Economy strategic outcomes — are reported as a separate “northern” component in Section II. The four northern program activities differ from the Department's other program activities, which focus on First Nations and on activities south of 60°. The combined northern focus also lays the groundwork for the creation of a Northern Strategic Outcome in the upcoming 2009–2010 PAA structure.

On June 1, 2008, Indian Residential Schools Resolution Canada (IRSRC) joined INAC, and that organization's performance since that time is included in this report. A detailed report against the IRSRC Report on Plans and Priorities commitments is available at: <http://www.ainc-inac.gc.ca/ai/arp/es/0809/dpr/irsrc-eng.asp>.

Performance Summary

2008–2009 Financial Resources (\$ millions)			2008–2009 Human Resources (full-time equivalents)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
Indian and Northern Affairs Canada*					
6,850.3	7,367.8	6,992.7**	4,340.5	4,407.7	67.2
Canadian Polar Commission					
1.0	1.0	1.0	5.0	5.0	—

* Order in Council P.C. 2008-0805 amalgamated and combined Indian Residential Schools Resolution Canada with INAC, effective June 1, 2008. It should be noted that \$221 million from the previous organization (covering the 10-month period from June 1, 2008, to March 31, 2009) is included in INAC's 2008–2009 Actual Spending.

** Excludes cost of services received without charge of \$85.7 million.

The increase in full-time equivalents (FTEs) from 4,340.5 to 4,407.7 is primarily due to the amalgamation and combination of Indian Residential Schools Resolution Canada with INAC, effective June 1, 2008. INAC's success in achieving its mission is directly tied to the creativity, knowledge, skills, and integrity of its dedicated team of employees.

Explanation of Variances

Variances between Main Estimates, Planned Spending, Total Authorities and Actual Spending are largely attributable to the timing of key elements of the fiscal cycle. The Main Estimates as approved by Parliament in the initial appropriations are the first step in the fiscal cycle. Financial resources for Internal Services are attributed *pro rata* based on total financial resources.

The Planned Spending column includes Main Estimates plus the Planned Spending on those initiatives known at the time that the Report on Plans and Priorities was prepared in the January/February timeframe of the preceding fiscal year. Specifically, the difference between Main Estimates and Planned Spending for 2008–2009 (\$583 million) is largely made up of funding earmarked in the fiscal framework for: Justice at Last: The Specific Claims Action Plan to accelerate the resolution of specific claims; Budget 2008 announcements for a new framework for economic development, enhancing education outcomes, expanding child and family services, and for the water and wastewater action plan; and payments to the Quebec Cree to settle implementation issues respecting the James Bay and Northern Quebec Agreement.

The Total Authorities represent Main Estimates plus Supplementary Estimates plus adjustments to authorities approved by Treasury Board, such as the operating budget carry-forward. Specifically, the difference between Planned Spending and Total Authorities for 2008–2009 (\$518 million) is largely due to: the transfer of Indian Residential Schools Resolution Canada to INAC; funding provided in Supplementary Estimates for out-of-court settlements, fuel price increases, the Food Mail Program, and health and safety pressures; the carry-forward from previous years of authorities for loans and loan guarantees; operating budget carry-forward; and adjustments for collective bargaining. These increases were offset by reduced requirements in 2008–2009 for the Specific Claims Action Plan to accelerate the resolution of specific claims and payments to the Quebec Cree to settle implementation issues respecting the James Bay and Northern Quebec Agreement.

Section I — Performance Summary

Actual Spending reflects spending activity during the fiscal year as per the Public Accounts of Canada. The difference between Total Authorities and Actual Spending (\$375 million) is due to many factors including reprofiling (e.g., for specific claims, Residential Schools, First Nation Infrastructure Fund, Federal Contaminated Sites Action Plan) and carry-forward of resources (e.g., operating budget carry-forward) from 2008–2009 to 2009–2010 and authorities for loans and loan guarantees that were not used in 2008–2009 but that will be available for use in subsequent years. Additional variance details by program activity are identified in Section II.

Strategic Outcome Summary Table

Indian and Northern Affairs Canada

Program Activity	2007–2008 Actual Spending	The Government 2008–2009 (\$ millions)				Alignment to Government of Canada Outcomes*
		Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	
Governance and Institutions of Government	648.2	657.3	658.0	701.7	682.6	A Diverse Society That Promotes Linguistic Duality and Social Inclusion
Co-operative Relationships	201.1	208.7	220.2	272.0	230.8	A Diverse Society That Promotes Linguistic Duality and Social Inclusion
Claims Settlements — Excluding Residential Schools	1,355.6	518.1	836.6	530.1	456.4	Strong Economic Growth
— Residential Schools (after amalgamation with INAC)**	—	—	—	274.9	221.4	
Sub-total (Claims Settlements)	1,355.6	518.1	836.6	805.1	677.8	
Northern Governance	6.2	9.9	14.4	13.7	8.6	A Diverse Society That Promotes Linguistic Duality and Social Inclusion
Total	2,211.1	1,393.9	1,729.2	1,792.5	1,599.8	

Due to rounding, figures may not add to totals shown.

* For an explanation of the alignment visit <http://www.ainc-inac.gc.ca/ai/arp/es/0809/dpr/lks-eng.asp>.

** For the 10-month period June 1, 2008, to March 31, 2009.

Section I — Performance Summary

The People						
Program Activity	2007–2008 Actual Spending	2008–2009 (\$ millions)				Alignment to Government of Canada Outcomes*
		Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	
Managing Individual Affairs	18.9	29.4	30.5	40.6	25.0	A Diverse Society That Promotes Linguistic Duality and Social Inclusion
Education	1,734.7	1,719.4	1,739.4	1,842.0	1,832.0	A Diverse Society That Promotes Linguistic Duality and Social Inclusion
Social Development	1,516.9	1,451.9	1,491.5	1,628.3	1,624.0	A Diverse Society That Promotes Linguistic Duality and Social Inclusion
Healthy Northern Communities	106.5	107.8	109.6	133.0	130.4	Healthy Canadians
Total	3,377.0	3,308.5	3,371.0	3,643.9	3,611.4	

Due to rounding, figures may not add to totals shown.

* For an explanation of the alignment visit <http://www.ainc-inac.gc.ca/ai/arp/es/0809/dpr/lks-eng.asp>.

The Land						
Program Activity	2007–2008 Actual Spending	2008–2009 (\$ millions)				Alignment to Government of Canada Outcomes*
		Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	
Clarity of Title to Land and Resources	10.5	9.5	9.5	12.0	11.3	Strong Economic Growth
Responsible Federal Stewardship	86.7	63.8	63.8	123.2	111.7	A Clean and Healthy Environment
First Nations Governance over Land, Resources and the Environment	15.3	33.9	33.9	34.8	17.5	Strong Economic Growth
Northern Land and Resources	179.8	191.3	192.5	191.6	177.1	Strong Economic Growth
Total	292.3	298.5	299.6	361.5	317.7	

Due to rounding, figures may not add to totals shown.

* For an explanation of the alignment visit <http://www.ainc-inac.gc.ca/ai/arp/es/0809/dpr/lks-eng.asp>.

Section I — Performance Summary

The Economy						
Program Activity	2007–2008 Actual Spending	2008–2009 (\$ millions)				Alignment to Government of Canada Outcomes*
		Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	
Economic and Employment Opportunities for Aboriginal People	1.2	1.6	1.6	38.6	37.5	Strong Economic Growth
Economic Development	153.0	180.4	225.7	220.8	170.0	Strong Economic Growth
Community Infrastructure	1,225.9	1,031.5	1,169.5	1,226.5	1,187.3	Strong Economic Growth
Northern Economy	23.7	24.0	24.5	40.7	26.1	Strong Economic Growth
Total	1,403.8	1,237.6	1,421.4	1,526.7	1,420.8	

Due to rounding, figures may not add to totals shown.

* For an explanation of the alignment visit <http://www.ainc-inac.gc.ca/ai/arp/es/0809/dpr/lks-eng.asp>.

Office of the Federal Interlocutor						
Program Activity	2007–2008 Actual Spending	2008–2009 (\$ millions)				Alignment to Government of Canada Outcomes*
		Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	
Co-operative Relations	37.7	29.0	29.0	43.2	43.1	A Diverse Society that Promotes Linguistic Duality and Social Inclusion
Total	37.7	29.0	29.0	43.2	43.1	

* For an explanation of the alignment visit <http://www.ainc-inac.gc.ca/ai/arp/es/0809/dpr/lks-eng.asp>.

Canadian Polar Commission

Increased Canadian Polar Knowledge						
Program Activity	2007–2008 Actual Spending	2008–2009 (\$ millions)				Alignment to Government of Canada Outcomes*
		Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	
Research Facilitation and Communication	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	A Clean and Healthy Environment
Total	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	

* For an explanation of the alignment visit <http://www.ainc-inac.gc.ca/ai/arp/es/0809/dpr/lks-eng.asp>.

Progress and Highlights

Contributions of Priorities to Strategic Outcomes

Operational Priorities				
Priorities	Type	Status	Progress Made	Linkage to Strategic Outcomes
Education	Ongoing	Successfully met	Launched two new programs: First Nation Student Success Program and Education Partnerships Program Established a tripartite education partnership in New Brunswick through the signing of a Memorandum of Understanding on April 22, 2008	The People: Education
Water	Ongoing	Successfully met	First Nations Water and Wastewater Action Plan provided an additional \$330 million over two years to support First Nations in providing access to safe drinking water on reserves. Developed new policy and standards for decentralized water and wastewater systems to be implemented in 2009	The Economy: Community Infrastructure
Protecting the Vulnerable	Ongoing	Successfully met	Supported preconstruction activities for five new shelters Saskatchewan and Nova Scotia approved INAC's Enhanced Prevention-focused Approach for First Nations Child and Family Services.	The People: Social Development
Economic Development Engagements	New	Successfully met	Completed external engagement strategy to support the development of the new Federal Framework for Aboriginal Economic Development in January 2009	The Economy: Economic Development
Consultation and Accommodation	Ongoing	Successfully met	Approximately 800 federal officials trained on the <i>Interim Guidelines for Federal Officials to Fulfill the Legal Duty to Consult</i> ; interdepartmental team established and meets monthly, includes identification of common risks, challenges and policy issues; national engagement with First Nation, Métis and Inuit communities and organizations; federal-provincial-territorial meetings (2008 and 2009) and bilateral discussions with provinces and territories; meetings with industry; and development of repository, including analysis of business requirements and development of business case, project charter and project plan	The Government: Co-operative Relationships
Legislative Initiatives				
Section 67	Ongoing	Successfully met	On June 18, 2008, Bill C-21, which repeals section 67 of the <i>Canadian Human Rights Act</i> , received Royal Assent	The People: Managing Individual Affairs
Matrimonial Real Property Bill		Mostly met	Matrimonial Real Property Bill reintroduced in Parliament as Bill C-8 in February 2009	
<i>Indian Oil and Gas Act</i>		delayed the legislation	Legislative phase of the modernization of the <i>Indian Oil and Gas Act</i> received Royal Assent May 14, 2009	The Land: Responsible Federal Stewardship

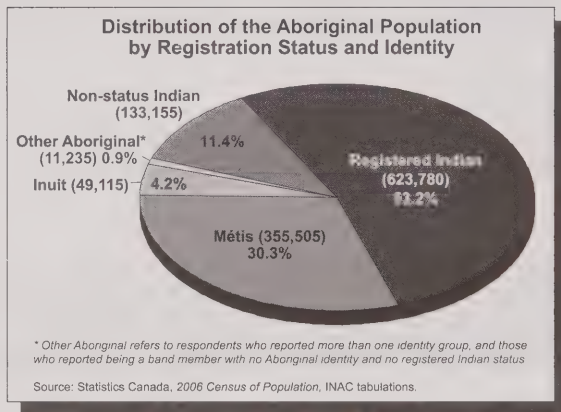
Section I — Progress and Highlights

Management Priorities				
Priorities	Type	Status	Progress Made	Linkage to Strategic Outcomes
Blue Ribbon Panel	Ongoing	Successfully met	Undertook activities and analysis to develop an implementation plan that considers departmental policy, management control framework, procedural and technical impacts of implementing the new policy, and activities to reform the administration of grants and contributions	Internal Services
Human Resources Recruitment	Ongoing	Mostly met	As part of the National Recruitment Strategy, participated in 15 post-secondary school career fairs in 22 academic institutions and met with over 1,500 students; INAC hired 95 post-secondary recruits, out of the 96 post-secondary recruitment target established by the Clerk of the Privy Council	Internal Services
Implementation of the Centre for Integrity, Values and Conflict Resolution	Ongoing	Successfully met	The Centre provided a wide range of conflict resolution services to a growing number of INAC employees	Internal Services

Operating Environment

INAC delivers programs and services to diverse groups of people — First Nations, Inuit, Métis and Northerners — who have distinct priorities and needs. The Department delivers these programs and services to diverse locations throughout the country, including remote communities with extreme climates, as well as urban areas. Over 60 percent of the Department's spending is committed to providing First Nations with access to provincial-type services, including education, social services and community infrastructure.

Because most of INAC's services are delivered through partnerships, such as with Aboriginal communities, the provinces and the territories, the third-party nature of this service delivery can pose challenges for results reporting.



Challenges and Risks

INAC's responsibilities are shaped not just by unique demographic and geographic challenges, but also by centuries of Canadian history. At the same time, the nation's changing social, economic and political landscape strongly influences INAC's priorities, performance and delivery of services. See <http://www.ainc-inac.gc.ca/ai/arp/es/0809/dpr/dem-eng.asp> for demographic information.

A major factor in Canada's changing demographic landscape is the growing Aboriginal population, which is young and increasing twice as fast as the Canadian population overall. While this growth brings the challenge of ever-increasing demands for services, it also presents an unprecedented opportunity for capable, educated Aboriginal youth to fill crucial labour shortages in the future. In addition, an integrated set of plans, policies and programs is required to foster and build on the economic advances resulting from the increasing employment opportunities and wealth being created by Aboriginal businesses and communities.

Added to these challenges is the fact that Aboriginal people in Canada continue to have lower levels of education, poorer health and quality of life, and higher levels of unemployment than other Canadians. Bridging these social and economic gaps is a pressing requirement, but will nevertheless take time to resolve.

Supreme Court rulings on Aboriginal and treaty rights also continue to have a major impact on INAC's mandate and the way the Department works to fulfil the Crown's legal obligations.

INAC's challenges in the North are to support the region's outstanding resource and revenue-producing potential, while respecting the principles of sustainable development and protecting the environment, particularly in light of climate change impacts and adaptation.

Risk Analysis

In managing risk related to all these challenges, INAC aims to strengthen organizational resilience, reinforce management excellence and, ultimately, enhance program results and reduce the need for crisis management. The Corporate Risk Profile and other risk assessments undertaken in 2008–2009 have led to improved management of the Department's most significant risks, including those associated with implementation; information for decision making; program alignment; legal decisions; human resources capacity and capabilities; Aboriginal relationships; government partnerships; and management practices.

In 2008–2009, INAC implemented a formal risk management and oversight regime to identify, monitor and manage risks that could compromise the achievement of the Department's strategic outcomes. The regime includes frequent risk assessment, the integration of risk information with departmental planning, resource allocation and reporting processes, and regular reporting of risk exposures to senior executives. Together, these regime components ensure that INAC managers and senior executives monitor significant risks regularly and have the information necessary to make timely and informed decisions.

Progress on INAC's Policies, Programs and Organizational Capacity

In 2008–2009, INAC introduced two new programs in the priority area of education: the First Nation Student Success Program and the Education Partnerships Program, which are both part of the Reforming First Nation Education Initiative. In the priority area of housing, the Department accessed its \$1.4-million Special Initiatives Fund to develop eight innovative housing projects, including supporting the design of a mortgage support program for home ownership and market housing. INAC also continued to develop legislative frameworks to empower First Nations to make their own decisions on resource management and community and economic development. These frameworks include enabling legislation for commercial and industrial development on

Section I — Progress and Highlights

reserves, and the near-completion of the legislative phase of the modernization of the *Indian Oil and Gas Act* (available on the Justice Canada website at <http://laws.justice.gc.ca/en/showtdm/cs/I-7>). In addition, INAC's Enhanced Prevention-focused Approach for First Nations Child and Family Services was approved in Saskatchewan and Nova Scotia, and was implemented in most agencies in these provinces over 2008–2009. The Matrimonial Real Property Bill, which aims to protect the property rights of First Nation women and children on reserves, was reintroduced in Parliament as Bill C-8 in February 2009. INAC also continued to work on reforming the Income Assistance Program, including expanding its pre-employment measures.

Emphasis on Partnerships

In collaboration with its partners, the Department converted 93,888 hectares (232,000 acres) to reserve land status and completed 20 land designations for First Nations to lease to third parties, including for the development of oil and gas. INAC also improved key claim negotiating processes, including the creation in October 2008 of the independent tribunal central to the government's new approach to improve and speed up the resolution of specific claims nationwide. The Department undertook many activities in support of the Federal Action Plan on Aboriginal Consultation and Accommodation (<http://www.ainc-inac.gc.ca/ai/mr/is/acp/acp-eng.pdf>), and began the process for the enhancement of the Treaty Obligations Monitoring System to improve the implementation of modern treaties and ensure that Canada honours all its obligations as set out in final land claims and self-government agreements.

The Inuit Relations Secretariat (IRS) worked with Inuit on developing research agenda items to support federal policy development, and on the Inuit Knowledge Project, which involves building a single storehouse of Inuit-related research and information. IRS also supported several youth projects, including: summer science camps in Nunavut; Inuit youth participation in the International Polar Year's Students on Ice initiative; and funding to bring the Youth Media Team's suicide prevention workshops to the Inuvialuit and Nunatsiavut regions. In addition, IRS was one of the Inuit education stakeholders that worked together after the April 2008 National Inuit Education Summit to develop an Inuit Education Accord aimed at developing a National Inuit Education Strategy.

Implementation of the Northern Strategy

In partnership with other federal departments and stakeholders, INAC continued to lead the implementation of Canada's integrated Northern Strategy and its ongoing evolution in response to emerging challenges, such as the global economic downturn and the impacts of climate change in the North. INAC and its partners provided ongoing oversight of the implementation of commitments under the strategy's four pillars. These commitments included the Geo-mapping for Energy and Minerals Program and surveying the Arctic seabed to support Canada's claims under the United Nations Convention on the Law of the Sea. INAC acted quickly to implement the new northern investments announced in Canada's Economic Action Plan (Budget 2009: <http://www.actionplan.gc.ca/eng/index.asp>), specifically, the Arctic Research Infrastructure Fund; a feasibility study for Canada's new High Arctic Research Station; a new economic development agency for the North; renewal of the Strategic Investments in Northern Economic Development program; the Community Adjustment Fund (northern component); and the Recreational Infrastructure Canada program (northern component).

Focus on Sustainable Development and Environmental Stewardship

Responding to infrastructure challenges for First Nations, INAC invested \$94.5 million in projects including energy systems and solid waste management. INAC and Health Canada also launched the First Nations Water and Wastewater Action Plan, providing an additional \$330 million over two years to support access to safe drinking water on reserves. Under the ecoENERGY for Aboriginal and Northern Communities Program and the Climate Change Adaptation Program, the Department was able to support 46 energy and adaptation projects in Aboriginal and northern communities through a \$3.9-million investment. In the area of resource management, four new First Nations began operating under the *First Nations Land Management Act* (<http://laws.justice.gc.ca/en/F-11.8/index.html>). INAC's Environmental Performance Framework established a monitoring and reporting mechanism. Under the Northern Regulatory Improvement Initiative, the Department continued to improve environmental assessment processes in the North. In addition, the Northern Contaminated Sites Program completed the remediation of five sites, generating more than 40,000 person-days of employment, most of which went to northern Aboriginal people.

Expenditure Profile

INAC's Actual Spending for 2008–2009 was \$7.0 billion. Overall, departmental spending increased by about \$0.9 billion or 14 percent over the past two years. This increase is primarily due to:

- transfer of responsibility for Indian Residential Schools Resolution Canada to Indian and Northern Affairs Canada;
- incremental funding to meet the demand for ongoing First Nation and Inuit programs and services (2-percent allowance for inflation and population growth);
- funding provided in federal budgets 2006 and 2008 for education; protecting and supporting Aboriginal women, children and families; water and wastewater; school construction; and economic development;
- increase in funding provided for out-of-court settlements;
- increase in funding for the settlement of specific claims;
- a reduction reflecting the sunset of Budget 2003 funding provided for the First Nations Water Management Strategy; and
- a reduction reflecting the sunset of Budget 2005 funding provided for the renovation and construction of housing units on reserves and the creation and servicing of building lots.

Planned spending will increase from 2008–2009 to 2009–2010 primarily due to:

- funding provided in Budget 2009 for First Nation housing and infrastructure, strengthening economic development in the North and Arctic research infrastructure;
- incremental funding for the implementation of the Specific Claims Action Plan to accelerate the resolution of specific claims;
- payment to the Quebec Cree to settle implementation issues respecting the James Bay and Northern Quebec Agreement and related litigation;
- incremental funding to meet the demand for ongoing First Nation and Inuit programs and services (2-percent allowance for inflation and population growth); and
- funding provided in Budget 2008 for education and economic development.

Section I — Progress and Highlights

Planned spending over the period from 2009–2010 to 2011–2012 diminishes mainly because of reductions related to the sunset of targeted funding for:

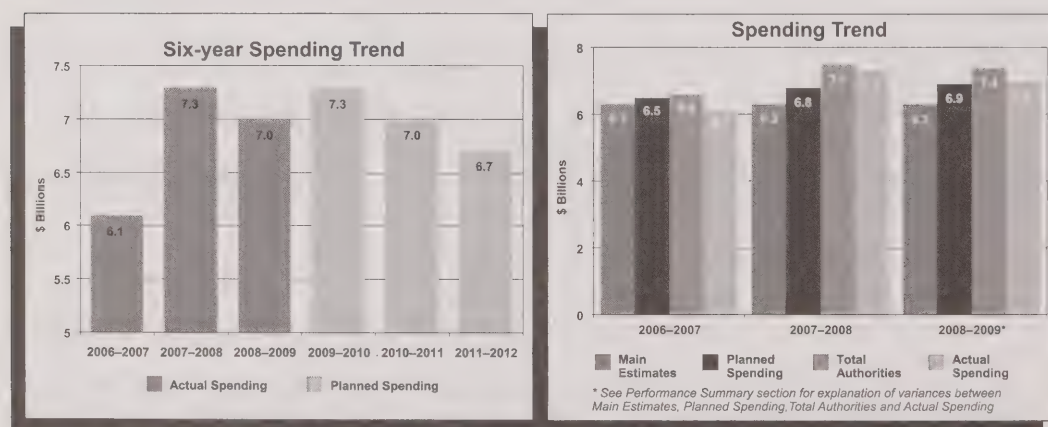
- payment to the Quebec Cree to settle implementation issues respecting the James Bay and Northern Quebec Agreement and related litigation;
- First Nations Water and Wastewater Action Plan (Budget 2008);
- Federal Contaminated Sites Action Plan (Budget 2004); and
- Budget 2009 initiatives that do not extend beyond 2010–2011.

The six-year spending trend chart illustrates the Department's spending over a six-year period (three-year Actual Spending and three-year Planned Spending).

The Expenditure Profile shows significant variation over the time horizon due to a number of key factors, including:

- large single-payment claims settlements;
- changes in the funding profile of various specific-purpose (targeted) initiatives; and
- termination (sunsetting) of time-limited initiatives.

The spending trend chart illustrates the Department's Main Estimates, Planned Spending, Total Authorities and Actual Spending for the last three years of actuals.



Voted and Statutory Items

Vote # or Statutory Items	Truncated Vote or Statutory Wording	2006–2007 Actual Spending	2007–2008 Actual Spending	2008–2009 Main Estimates	2008–2009 Actual Spending
Indian and Northern Affairs Canada		(\$ millions)			
1	Operating expenditures	649.9	671.4	665.4	1,108.4
5	Capital expenditures	7.6	0.8	22.7	0.8
10	Grants and contributions	5,124.1	6,330.8	5,314.9	5,571.8
15	Payments to Canada Post Corporation	39.3	44.0	27.6	56.1
20	Office of the Federal Interlocutor for Métis and non-Status Indians — Operating expenditures	7.4	7.5	5.3	9.3
25	Office of the Federal Interlocutor for Métis and non-Status Indians — Contributions	29.2	27.1	21.4	30.3
(S)	Minister of Indian Affairs and Northern Development — Salary and motor car allowance	0.1	0.1	0.1	0.1
(S)	Grassy Narrows and Islington Bands Mercury Disability Board	—	—	—	—
(S)	Liabilities in respect of loan guarantees made to Indians for Housing and Economic Development	0.2	0.1	2.0	1.3
(S)	Indian Annuities Treaty payments	1.8	1.4	1.4	1.9
(S)	Grants to Aboriginal organizations designated to receive claim settlement payments pursuant to Comprehensive Land Claims Settlement Acts	137.6	89.0	74.3	54.0
(S)	Grant to the Nunatsiavut Government for the implementation of the Labrador Inuit Land Claims Agreement pursuant to the <i>Labrador Inuit Land Claims Agreement Act</i>	35.9	39.0	18.0	39.0
(S)	Payments to comprehensive claim beneficiaries in compensation for resource royalties	1.9	3.3	1.5	7.4
(S)	Contributions to employee benefit plans	48.9	52.1	52.4	55.7
(S)	Payment from the Consolidated Revenue Fund of guaranteed loans issued out of the Indian economic development account	0.1	—	—	—
(S)	Court awards	1.6	0.3	—	2.3
(S)	Refunds of amounts credited to revenues in previous years	0.5	0.4	—	0.6
(S)	Spending of proceeds from the disposal of surplus Crown assets	—	1.3	—	0.2
	Total budgetary	6,086.2	7,268.7	6,207.0	6,938.9
L20	Loans and guarantees of loans through the Indian economic development account	—	—	—	—
L30	Loans to native claimants	16.5	27.1	25.9	26.1
L35	Loans to First Nations in British Columbia for the purpose of supporting their participation in the British Columbia Treaty Commission Process	28.3	26.0	34.6	27.7
	Total non-budgetary	44.8	53.1	60.5	53.8
	Total Department	6,131.1	7,321.8	6,267.5	6,992.7

Section I — Progress and Highlights

Vote # or Statutory Items	Truncated Vote or Statutory Wording	2006–2007 Actual Spending	2007–2008 Actual Spending	2008–2009 Main Estimates	2008–2009 Actual Spending
Canadian Polar Commission		(\$ millions)			
40	Program expenditures	0.9	0.9	0.9	0.9
(S)	Contributions to employee benefit plans	0.1	0.1	0.1	0.1
	Total Agency	1.0	1.0	1.0	1.0

Due to rounding, figures may not add to totals shown.

INAC — Explanation of Trend — 2007–2008 to 2008–2009

The decrease of approximately \$329 million in Actual Spending from 2007–2008 to 2008–2009 primarily reflects: a reduction reflecting a one-time payment in 2007–2008 to the Quebec Cree to settle implementation issues for the James Bay and Northern Quebec Agreement as per the approved funding profile (-\$1.1 billion); a reduction reflecting the sunset of Budget 2003 funding provided for the First Nations Water Management Strategy (-\$108 million); an increase for the transfer of Indian Residential Schools Resolution Canada to INAC (+\$221 million); an increase in funding for the settlement of specific claims (+\$116 million); an increase in funding provided in Budget 2008 for education, water and wastewater, economic development, and child and family services (+\$181 million); an increase in funding provided in Supplementary Estimates for out-of-court settlements (+\$167 million); and incremental funding to meet the demand for ongoing First Nation and Inuit programs and services — 2-percent allowance for inflation and population growth (+\$91 million).

Section II

Analysis of Program Activities by Strategic Outcomes

Strategic Outcome: The Government

The Government strategic outcome is good governance, effective institutions and co-operative relationships for First Nations, Inuit and Northerners. Through this strategic outcome, and its three program activities — Governance and Institutions of Government; Co-operative Relationships; and Claims Settlements — INAC strives to support Aboriginal people and Northerners in their efforts to participate more fully in Canada's political, social and economic development. So that First Nation governments and Inuit communities may assume greater responsibility for their own affairs, INAC works with them to transfer administrative authority for the delivery of most programs and services, and to negotiate self-government agreements that expand law-making and political powers and establish new fiscal and political relationships. In addition, intergovernmental and treaty relationships provide a basis for the resolution of long-standing claims and disputes, as well as for improved co-operation among governments and communities in Canada.

The Government strategic outcome supports the Government of Canada's A Diverse Society That Promotes Linguistic Duality and Social Inclusion and Strong Economic Growth outcomes.

As demonstrated in the program activities performance analysis, INAC delivered the results it set out to achieve in 2008–2009 for The Government strategic outcome.

Benefits to Canadians

Strong, capable and effective First Nation governance systems and institutions serve as the necessary foundation for community socio-economic development, overall community well-being, and effective self-government practices. Fostering good governance also promotes accountability of First Nation governments by supporting the development of stable and effective administrative and political systems. Settling land claims and finalizing self-government agreements supports the inherent right to self government (<http://www.ainc-inac.gc.ca/al/ldc/ccl/pubs/sg/sg-eng.asp>) and improves socio-economic conditions for First Nation communities and their members so that they can make even greater contributions to Canada's society and economy.

Lessons Learned

In May 2008, the Senate Standing Committee on Aboriginal Peoples released its interim report *Honouring the Spirit of Modern Treaties: Closing the Loopholes*, which examined the implementation of comprehensive land claims agreements. The committee report echoed the criticisms of prior Auditor General reports that INAC needs to do a better job of co-ordinating across all federal departments to ensure that obligations set out in modern treaties are respected and fulfilled. The Department has been working on identifying remedial measures, such as improving the tracking system for monitoring and reporting on federal obligations.

The federal government as a whole is responsible for ensuring the fulfilment of all consultation obligations, and accommodation obligations where appropriate. In implementing the Federal Action Plan on Aboriginal Consultation and Accommodation, several issues relating to the legal duty to consult emerged as challenges. These included co-ordination of processes, monitoring of

Section II — Strategic Outcome: The Government

policies and timeliness of decision making. Key federal departments and agencies established an interdepartmental team to discuss Aboriginal consultation and accommodation issues throughout the federal government. Departments and agencies have begun working together to ensure greater predictability, certainty and transparency on when and how to consult and accommodate Aboriginal groups.

Program Activity: Governance and Institutions of Government

Fostering stronger governance and institutions of government through supporting legislative initiatives, programs and policies, and administrative mechanisms that foster stable, legitimate and effective First Nations and Inuit governments that are culturally relevant, provide efficient delivery of services and are accountable to their citizens.

2008–2009 Financial Resources (\$ millions)			2008–2009 Human Resources (full-time equivalents)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
658.0	701.7	682.6	330.4	305.2	(25.2)

Full-time equivalents and financial resources for Internal Services are attributed pro rata based on total financial resources. The difference between Planned Spending and Total Authorities relates primarily to the attribution of Internal Services. The difference between Total Authorities and Actual Spending relates primarily to reduced spending for First Nation government support and self-government agreements.

Performance Analysis

In 2008–2009, INAC successfully implemented the Basic Organizational Capacity Program, which enables the Department to provide core funding to Aboriginal organizations. Core funding was provided to some 50 national and regional Aboriginal organizations representing First Nations, Métis, Inuit and non-Status Indians. Funding contributed to keeping the organization operating, maintaining a governance structure, holding an annual general assembly, and have enough staff to maintain a dialogue with governments and engage in more specific policy and program initiatives, when required. Funds provided through this program support capacity development for the First Nations.

In February 2009, the departmental Audit and Evaluation Committee approved an evaluation and management action plan for Basic Organizational Capacity (BOC) Funding and Consultation and Policy Development (CPD), which is currently being implemented. The evaluation recommended that BOC performance monitoring be improved to encourage Aboriginal organizations to conduct effectiveness reviews and to diversify their funding sources. The evaluation recommendations with respect to CPD included making the funding more sustainable, focusing on fewer recipients and ensuring that subject-specific consultations have clear objectives about whom they intend to reach. The report also makes recommendations regarding the synergy between CPD and BOC.

In addition, the Department's assessment of election appeals over 2008–2009 demonstrated that community members have a legitimate process to challenge election results. The number of

For detailed reporting against expected results provided in INAC's Report on Plans and Priorities for 2008–2009, please visit <http://www.ainc-inac.gc.ca/ai/arp/es/0809/dpr/gov-eng.asp>.

Section II — Strategic Outcome: The Government

election appeals increased 7 percent from 2007–2008 to 2008–2009, demonstrating that First Nation people are holding their leadership accountable. This demand for accountability in turn increases the credibility and legitimacy of First Nation leadership to govern within the community, and to meet expected results regarding elections and law-making related to statutory and regulatory obligations under the *Indian Act* (<http://laws.justice.gc.ca/en/showtdm/cs/I-5>).

Currently, the federal government implements 1,217 federal obligations across 21 comprehensive claims agreements. About half of these obligations are the responsibility of INAC while the rest are spread across other federal departments. Through the recent work undertaken to enhance the federal obligation tracking system, the Department will be better positioned to monitor the federal obligations arising from those land claims agreements. Meeting those obligations will support First Nation and Inuit communities in implementing strong, effective and sustainable governments over the longer term.

Program Activity: Co-operative Relationships

Building co-operative and productive intergovernmental and treaty relationships with First Nations and Inuit to optimize the pursuit and attainment of shared objectives; the reconciliation of Aboriginal and other interests through researching, assessing, negotiating and implementing claims and self-government agreements; the furthering of common understanding regarding the historic treaty relationship; and developing legislative and administrative arrangements that reflect evolving governance capacities and relations.

2008–2009 Financial Resources (\$ millions)			2008–2009 Human Resources (full-time equivalents)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
220.2	272.0	230.8	481.5	482.0	0.5

Full-time equivalents and financial resources for Internal Services are attributed pro rata based on total financial resources. The difference between Planned Spending and Total Authorities relates primarily to additional funding to provide continued support to resolve comprehensive land claims negotiations and to implement the Specific Claims Action Plan. The difference between Total Authorities and Actual Spending primarily reflects funding for Treaty-Related Measures and the Surplus Federal Real Property Initiative that was not required in 2008–2009 and has been reprofiled to 2009–2010 (when it will be required for various land acquisitions), as well as reduced loan requirements for First Nations.

Performance Analysis

Much progress has been achieved since the government's June 2007 announcement of Justice at Last: the Specific Claim Action Plan (<http://www.ainc-inac.gc.ca/al/ldc/spc/pubs/pamp/pamp-eng.asp>) to improve and accelerate the resolution of specific claims, thereby supporting co-operative relationships. The progress includes the coming into force of the *Specific Claims Tribunal Act* on October 16, 2008. This legislation creates an independent Tribunal that can make binding decisions and provides that the government will have three years to assess claims, and if accepted, three years to negotiate a settlement. A First Nation can take their claim to the Tribunal if the government fails to meet these timelines.

For detailed reporting against expected results provided in INAC's Report on Plans and Priorities for 2008–2009, please visit <http://www.ainc-inac.gc.ca/ai/arp/es/0809/dpr/gov-eng.asp>.

Section II — Strategic Outcome: The Government

The strength of the Department's co-operative relationships was demonstrated by various agreements and understandings achieved throughout the year. On July 10, 2008, the newest negotiated modern treaty, the Nunavik Inuit Land Claims Agreement (<http://www.ainc-inac.gc.ca/al/ldc/ccl/fagr/qc-eng.asp>) took effect, settling a long-standing claim following productive negotiations. The agreement creates significant economic opportunity for the Nunavik Inuit, in Northern Quebec, and aims to provide clarity over rights to ownership and use of lands and resources.

Monitoring and Reporting

To demonstrate its progress to Canadians and parliamentarians, INAC published 11 annual reports (<http://www.ainc-inac.gc.ca/al/ldc/ccl/fagr/index-eng.asp>), together with other parties to agreements, detailing activities related to their implementation. The Department began identifying a process for the enhancement of the existing system to support the monitoring and reporting on these federal obligations.

Throughout the year, INAC continued to promote the development and use of policies, programs and legislation responsive to the needs of First Nations, Inuit, Métis and Northerners. For example, Canada participated at a Common Table with First Nations and the Province of British Columbia to identify obstacles to progress in the B.C. Treaty process, and associated new tools and processes, including options for addressing section 35 rights (Part II of the *Constitution Act, 1982*).

In the implementation of the Federal Action Plan on Aboriginal Consultation and Accommodation (<http://www.ainc-inac.gc.ca/ai/mr/is/acp/acp-eng.pdf>), INAC supported sustainable processes and practices to increase operational efficiency and consistency and to foster reconciliation. As a result, federal departments and agencies are better positioned to discharge their obligations on consultation and accommodation.

INAC completed the *Impact Evaluation of Comprehensive Land Claim Agreements* in February 2009 (<http://www.ainc-inac.gc.ca/ai/arp/aev/pubs/ev/clca/clca-eng.asp>). The evaluation's key findings were that these agreements have created certainty and clarity regarding land ownership, and made a major contribution to transforming Aboriginal people's role in the economy by supporting the development of Aboriginal infrastructure and Aboriginal business development. The evaluation recommendations and action plan address issues related to the federal approach to implementing such agreements, the need for increased training and business development, and a strengthened consultative process.

For detailed reporting against expected results provided in INAC's Report on Plans and Priorities for 2008–2009, please visit <http://www.ainc-inac.gc.ca/ai/arp/es/0809/dpr/gov-eng.asp>.

Program Activity: Claims Settlements

Payments for the settlement of special, specific and comprehensive claims which were successfully concluded through a negotiation process, and approved compensation and funding as per the Indian Residential Schools Settlement Agreement.

	2008–2009 Financial Resources (\$ millions)			2008–2009 Human Resources (full-time equivalents)		
	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
Excluding Residential Schools	836.6	530.1	456.4	206	237	(31)
Residential Schools (after amalgamation with INAC)*	—	274.9	221.4		463	(463)
Total	836.6	805.1	677.8	206	700	(494)

Due to rounding, figures may not add to totals shown.

* For 10-month period June 1, 2008 to March 31, 2009.

Full-time equivalents and financial resources for Internal Services are attributed pro rata based on total financial resources. The difference between Planned Spending and Total Authorities relates primarily to the transfer of funding for the amalgamation of Indian Residential Schools Resolution Canada with INAC, as well as funding for the Specific Claims Action Plan and the Quebec Cree (to settle implementation issues related to the James Bay and Northern Quebec Agreement), which was included in Planned Spending but not required in 2008–2009. The difference between Total Authorities and Actual Spending primarily reflects funding for specific claims for which negotiations were not concluded during the fiscal year, as well as funding for the Residential Schools Settlement Allotment and Commemoration initiatives, which was not required. Funding that was not required in 2008–2009 will be reprofiled to 2009–2010 and future years, when it will be available for the intended purposes.

Performance Analysis

The specific claims active inventory as of March 31, 2008, comprised 606 claims under assessment and 131 claims under negotiation, for a total of 737 claims. At March 31, 2009, the inventory stood at 525 claims under assessment and 128 claims in negotiation, for a total of 653 claims. The backlog was reduced by 118 claims during 2008–2009: negotiation settled 19 claims; 22 claims were not accepted for negotiation on the basis that the claims did not give rise to any lawful obligations; and 77 claim files were closed, for example, because the claim did not fall within the scope of the Specific Claims Policy, a First Nation decided to withdraw its claim, or the claim was referred for administrative remedy.

Payments made to First Nations related to the settlement of the 19 claims amounted to almost \$188 million. These settlements contribute to improved First Nation governance, which serves as a foundation for socio-economic development. The settlements also avoid the lengthy process and extensive resources associated with litigation, while strengthening relationships between Aboriginal and non-Aboriginal people in Canada.

For detailed reporting against expected results provided in INAC's Report on Plans and Priorities for 2008–2009, please visit <http://www.ainc-inac.gc.ca/ai/arp/es/0809/dpr/gov-eng.asp>.

Lessons Learned

Financial planning related to claims settlement payments is challenging, in part because predicting the completion date for settlement negotiations can be difficult. However, the Specific Claims Action Plan establishes a process and negotiating period for specific claims, which will help INAC in its financial planning in this area.

Claim Settlements: Residential Schools

Indian Residential Schools Resolution Canada (IRSRC) joined INAC on June 1, 2008. This section summarizes the report of its activities under INAC from June 2008 to March 31, 2009. A detailed report against the IRSRC *Report on Plans and Priorities* commitments is available at: <http://www.ainc-inac.gc.ca/ai/arp/es/0809/dpr/irsrc-eng.asp>.

Performance Analysis

When INAC absorbed the former IRSRC on June 1, 2008, the Department created a new sector: the Resolution and Individual Affairs Sector (RIAS). This reporting period covers the second year of implementation of the historic Indian Residential Schools Settlement Agreement, in which INAC contributed significantly to addressing the Indian residential schools legacy, for example:

- as of March 19, 2008, the settlement agreement was implemented and applications began to be accepted for all aspects of the agreement;
- on June 11, 2008, the Prime Minister offered a Statement of Apology in a special session of the House of Commons;
- by September 19, 2008, the first anniversary of the Settlement Agreement, a majority of the Common Experience Payment (CEP) payments and all of the advance payments (\$82.6 million) had been made to former students, for a total of nearly \$1.5 billion paid from the Trust Fund; and
- as of March 31, 2009, RIAS had received 97,792 CEP applications.

The rate of participation for all components of the Settlement Agreement exceeded original estimates, which clearly demonstrates the desire and need within the Aboriginal community for resolution and healing.

The decision by the courts to introduce the reconsideration and appeal process for CEP during the first year of implementation helped to ensure that the decision for each applicant is accurate and appropriate and that the federal government was meeting its obligations as administrator of the Settlement Agreement. The addition of these steps in the process strained capacity and temporarily slowed the pace of delivery as INAC took steps to respond. After developing new processes and procedures, INAC ensured that more streamlined and client-focused mechanisms were in place to handle all claims.

The unexpected resignation in October 2008 of the Chair of the Truth and Reconciliation Commission, and the subsequent resignation of the other two Commissioners, posed challenges for the Commemoration component of the Settlement Agreement. To help minimize the impact, INAC provided interim support to the Commission to ensure that responsibilities were carried out until a new Chair and Commissioners were appointed.

Strategic Outcome: The People

The People strategic outcome is strengthened individual and family well-being for First Nations, Inuit and Northerners. Through this strategic outcome, and its three program activities — managing individual affairs, education and social development — INAC strives to promote access to a range and level of services in education and social development that is reasonably comparable to those accessible to Canadians living off reserves. These efforts support legal, constitutional and statutory responsibilities under the *Indian Act*. At the same time, activities under this strategic outcome also support further First Nations' and Inuit control, and eventual jurisdiction, over the policies, programs and services that most directly affect individual and family well-being.

The People strategic outcome supports the Government of Canada's A Diverse Society That Supports Linguistic Duality and Social Inclusion outcome.

As demonstrated in the program activities performance analysis, INAC delivered most of the results it set out to achieve in 2008–2009 for The People strategic outcome.

Benefits for Canadians

Canada's economic and social well-being benefits from strong, self-reliant Aboriginal communities. Enhancing First Nations' capacity to manage their individual affairs, such as band membership, registration and estates, helps foster good government and accountability. This in turn increases investors' confidence, supports economic partnerships and improves living conditions in First Nation communities. Improving educational attainment of First Nation and Inuit students will enable First Nation and Inuit Canadians to enhance their quality of life, acquire skills needed to address labour market shortages and contribute to Canada's productivity. Effective social services in First Nation communities support individual and family self-sufficiency, safety and security.

Lessons Learned

In striving to improve educational outcomes for First Nation students on reserves and for Inuit students, INAC took note of the important relationships that exist between federal, provincial–territorial, and First Nation and Inuit partners, as well as the fact that all partners, including parents and students, have a role to play. Partners share the understanding that collaborative efforts are essential for making meaningful progress in outcomes. The Department incorporated these principles in the successful implementation of INAC's two new education programs, and in the effective management of existing program funding. These principles are reflected in INAC's recognition of the expertise that all partners bring to the table, and of the role First Nations play in delivering education programs and services on reserves.

Program Activity: Managing Individual Affairs

Professionally managing individual First Nations' affairs to ensure that the Minister's responsibilities under the Indian Act for trust funds, membership and estates are properly exercised.

2008–2009 Financial Resources (\$ millions)			2008–2009 Human Resources (full-time equivalents)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
30.5	40.6	25.0	98.3	130.6	32.3

Full-time equivalents and financial resources for Internal Services are attributed pro rata based on total financial resources. The difference between Planned Spending and Total Authorities relates primarily to the attribution of Internal Services. The difference between Total Authorities and Actual Spending primarily reflects project implementation activities for the secure Certificate of Indian Status related to increased security requirements and modifications to the procurement strategy, as well as a decrease related to the attribution of Internal Services. Funding that was not required in 2008–2009 has been reprofiled to 2009–2010, when it will be available for the intended purpose.

Performance Analysis

In 2008–2009, INAC made concrete advances in modernizing service delivery and policies to strengthen front-line operations related to this program activity. These initiatives included the development of a multi-year strategy to address the outstanding applications for registration under the *Indian Act*, a training module for First Nation estate administrators, and continued work on the national implementation of the secure Certificate of Indian Status, including staff training in the areas of card issuance, fraud detection and security.

The Department continued with the successful implementation of the *First Nations Oil and Gas and Moneys Management Act* (<http://laws.justice.gc.ca/en/showtdm/cs/F-11.9>) to enable as many interested First Nations as possible to assume control over their oil and gas revenue. Three eligible First Nations were provided with funding to assist them in opting into the Act.

With the introduction of Bill C-8, the *Family Homes on Reserve and Matrimonial Interests or Rights Act* — which provides legal protection to both members of a common law or marital relationship in the event of a breakdown of their marriage, divorce or death — the government took decisive action to provide women, children and families living on reserves basic rights and remedies equivalent to Canadians' basic rights and remedies. The bill is awaiting continuation of debate at second reading.

On June 18, 2008, after a concerted effort by the government, Aboriginal groups, individuals and Parliamentarians, Bill C-21 received Royal Assent. Bill C-21 repeals section 67 of the *Canadian Human Rights Act* (<http://laws.justice.gc.ca/en/showtdm/cs/H-6>), giving First Nation people living on reserves full access to human rights protections under the *Canadian Human Rights Act*. The repeal of section 67 closed a major legislative gap that had existed for 30 years.

For detailed reporting against expected results provided in INAC's Report on Plans and Priorities for 2008–2009, please visit <http://www.ainc-inac.gc.ca/ai/arp/es/0809/dpr/peo-eng.asp>.

Program Activity: Education

Supports the provision of: elementary/secondary education services consistent with provincial programs and standards, contributing to increased levels of educational attainment and improved employability for First Nations and Inuit students; special education directed to improve the quality of education and level of support services for eligible students with special needs that are reasonably comparable with provincial levels of support services; and financial support for Status Indians to participate in post-secondary education studies to increase levels of participation, achievements and employability.

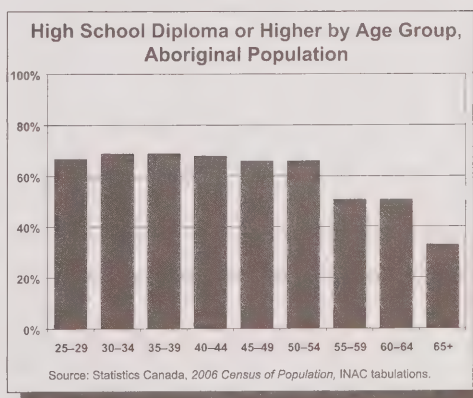
2008–2009 Financial Resources (\$ millions)			2008–2009 Human Resources (full-time equivalents)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
1,739.4	1,842.0	1,832.0	863.8	833.6	(30.2)

Full-time equivalents and financial resources for Internal Services are attributed pro rata based on total financial resources. The difference between Planned Spending and Total Authorities relates primarily to an increase for the attribution of Internal Services and the reallocation of resources, primarily from community infrastructure, to meet increased demand for education programs and services. The difference between Total Authorities and Actual Spending primarily reflects reduced provincial education billings.

Performance Analysis

Educational attainment is improving among younger generations of Aboriginal people. The proportion of the Aboriginal population aged 25–44 with at least a high school diploma is 68 percent, about two times higher than for those aged 65 years and over (33 percent). For more education statistics, see <http://www.ainc-inac.gc.ca/ai/arp/es/0809/dpr/dem-eng.asp>.

In 2008–2009, INAC continued to provide funding for First Nation and Inuit organizations to deliver an array of education programs and services. To contribute to improved educational attainment of First Nation students, in December 2008 the Department launched two new programs: the First Nation Student Success Program and the Education Partnerships Program. First Nations prepared proposals for the First Nation Student Success Program to help schools develop success plans focusing on the priority areas of literacy, numeracy and student retention; conduct student assessments; and put in place performance management systems to monitor and report on school and student progress. First Nations also prepared proposals for the Education Partnerships Program to improve First Nation student achievement, in both First Nation and provincial schools, through more collaborative approaches involving



For detailed reporting against expected results provided in INAC's Report on Plans and Priorities for 2008–2009, please visit <http://www.ainc-inac.gc.ca/ai/arp/es/0809/dpr/peo-eng.asp>.

Section II — Strategic Outcome: The People

First Nations, provinces and INAC. At the end of 2008–2009, INAC was assessing more than 60 proposals submitted by First Nations.

In keeping with INAC's commitment to strengthen partnerships with First Nations and provinces, in April 2008 the Department, First Nations and the Province of New Brunswick signed a Memorandum of Understanding on achieving quality education for First Nation students in band-operated and provincial schools. INAC supported joint partnership activities in British Columbia, Manitoba and New Brunswick that focused on helping First Nation students to succeed. INAC worked with partners in Manitoba on piloting innovative approaches that will help First Nation youth participate fully in the workforce.

In March 2009, an audit for the Post-Secondary Education Program was released to the public with 14 recommendations to improve the program's management and an action plan for carrying them out. The audit is available online at <http://www.ainc-inac.gc.ca/ai/arp/aev/pubs/au/psep/psep-eng.pdf>. The recommendations fall into three broad categories: adequacy of funding; program management practices; and accountability. Over the upcoming months, an INAC–Assembly of First Nations joint working group will be established to address the issues noted in the audit.

In February 2009, the Audit and Evaluation Committee approved an evaluation and management action plan for First Nations SchoolNet (<http://www.ainc-inac.gc.ca/ai/arp/aev/pubs/ev/fns/fns-eng.asp#exsum>). The summative evaluation made five recommendations that emphasized using technology to support the educational outcomes of First Nation learners, economies of scale, integrating the program into broader education programming, and looking at and reporting on broader connectivity needs in First Nation communities. The action plan will guide the implementation of the recommendations.

For detailed reporting against expected results provided in INAC's Report on Plans and Priorities for 2008–2009, please visit <http://www.ainc-inac.gc.ca/ai/arp/es/0809/dpr/peo-eng.asp>.

Program Activity: Social Development

Supports the provision of: income assistance to meet basic needs for food, clothing and shelter to ensure the safety and well-being of individuals and families consistent with provincial programs and standards; First Nations child and family services to improve their well-being and security; assisted living for social support services of a non-medical nature such as in-home care, short term respite care, foster care and institutional care to improve their well-being and security; Family Violence Program to improve safety and security, particularly of women and children at-risk; National Child Benefit Re-investment to support low-income families with children to help prevent or reduce the depth of child poverty; and other social services to build capacity for First Nations to assume responsibility for, and jurisdiction over social development through policy development, program design and service delivery, to build self-reliant, sustainable, healthy and stable First Nation communities.

2008–2009 Financial Resources (\$ millions)			2008–2009 Human Resources (full-time equivalents)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
1,491.5	1,628.3	1,624.0	608.5	608.0	(0.5)

Full-time equivalents and financial resources for Internal Services are attributed pro rata based on total financial resources. The difference between Planned Spending and Total Authorities relates primarily to an increase for the attribution of Internal Services as well as the reallocation of resources, primarily from community infrastructure, to meet increased demand for social development programs and services. The difference between Total Authorities and Actual Spending primarily reflects a reduction related to the attribution of Internal Services.

Performance Analysis

In 2008–2009, INAC continued to provide funding for the delivery of social services on reserves that aimed to support the safety and well-being of First Nation individuals and their families. In June 2008, INAC provided incremental funding for Enhanced Prevention-focused Approach Tripartite frameworks in Saskatchewan and Nova Scotia. These frameworks are designed to support, over the long term, decreased maintenance costs and reduced numbers of children in care. In addition, INAC continued working with its partners on projects leading to greater adoption of active programming measures and enabling more income assistance recipients to enhance their employability. INAC also provided support for pre-construction activities, such as environmental assessments and design, for the construction of five new proposed shelters in First Nation communities for the Family Violence Prevention Program, as announced in March 2008.

The Office of the Auditor General's May 2008 report covered the First Nations Child and Family Services Program in chapter 4 (http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/English/parl_oag_200805_04_e_30700.html). The chapter contained 10 recommendations, including the need to ensure that services provided by INAC-funded child welfare agencies are delivered in accordance with provincial legislation and standards, improving the Department's ability to measure outcomes as well as the program's financial administration. INAC is working toward

For detailed reporting against expected results provided in INAC's Report on Plans and Priorities for 2008–2009, please visit <http://www.aic-inac.gc.ca/ai/arp/es/0809/dpr/peo-eng.asp>.

Section II — Strategic Outcome: The People

implementing the recommendations. INAC updated its authorities to include a broader range of services and increased the number of compliance reviews. As well, tripartite accountability frameworks with new costing methodologies have been established in three jurisdictions and work is under way to develop similar agreements in other provinces.

In 2009, INAC completed an evaluation of three social programs: the Income Assistance Program, National Child Benefit Reinvestment Initiative and Assisted Living Program. In response to evaluation recommendations, the Department developed a management response and action plan that includes a commitment to reform the Income Assistance Program by introducing improvements in such key areas as collaboration with federal, provincial and First Nation stakeholders; program management; and the range of services available to meet the needs of INAC's Income Assistance Program clients. The plan also outlines steps to strengthen regional management regimes for the National Child Benefit Reinvestment Initiative by improving reporting and updating performance measurement. In response to the evaluation recommendations and in collaboration with Health Canada, INAC is exploring options for better integration of federal home-based health and social services.

For detailed reporting against expected results provided in INAC's Report on Plans and Priorities for 2008–2009, please visit <http://www.ainc-inac.gc.ca/ai/arp/es/0809/dpr/peo-eng.asp>.

Strategic Outcome: The Land

The Land strategic outcome is sustainable use of land and resources by First Nations, Inuit and Northerners. Through this strategic outcome and its program activities — clarity of title, responsible federal stewardship, and First Nations governance over land, resources and the environment — INAC strives to clarify title and access to First Nation and Inuit lands; to support responsible federal stewardship of First Nation land, resources and the environment; and to provide opportunities for First Nation governance over land, resources and the environment.

The Land strategic outcome supports the Government of Canada's Strong Economic Growth and A Healthy Environment outcomes.

As demonstrated in the program activities performance analysis, INAC mostly delivered the results it set out to achieve in 2008–2009 for The Land strategic outcome.

Benefits to Canadians

The addition of land to reserves enables First Nations to strengthen the social and economic well-being of their communities, encourages investment and promotes development, both on First Nation lands and in surrounding communities. The success of urban reserves such as the Muskeg Lake Cree Nation Urban Reserve in Saskatchewan has encouraged some municipal governments to consider, and in fact embrace, urban reserve development as beneficial to both the First Nation and non-First Nation population. Clarity of title provides a means for Canadians to ensure that their government's constitutional and fiduciary obligations are upheld with respect to expropriated reserve lands. Title clarification ensures that legal interests in lands are administered in a manner that seeks to reduce the federal government's liability and provides First Nations with the means to participate actively in the Canadian economy.

Lessons Learned

To enable better delivery of programs in alignment with the Government of Canada priority of building new opportunities for Aboriginal economic development, The Land strategic outcome has made changes to better align its programs with the economic opportunities offered through improved federal stewardship over lands and resources, and First Nations' greater access to these lands and resources.

INAC learned lessons in developing Bill C-5, an *Act to Amend the Indian Oil and Gas Act* — the fourth piece of legislation adopted in the past four years that dealt with First Nation lands and natural resources. In this context where First Nations are closely engaged in the management of lands and resources, critical success factors included the joint participation of First Nation proponents in legislative drafting; obtaining consensus on a draft prior to consulting those more broadly affected; and clearly defining agreement on the scope of proposed legislation, including consensus on processes to deal with future improvements. Further work on this legislation will include joint outreach activities, with the Department focused on communications to affected First Nations and proponent First Nations focused on parliamentarians from all parties.

Program Activity: Clarity of Title to Land and Resources

This activity includes: additions to reserve; ensuring clarity of title to facilitate future land transactions through surveys, negotiated agreements; and implementing land transfers under specific and comprehensive claims.

2008–2009 Financial Resources (\$ millions)			2008–2009 Human Resources (full-time equivalents)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
9.5	12.0	11.3	21.2	40.3	19.1

Full-time equivalents and financial resources for Internal Services are attributed pro rata based on total financial resources. The difference between Planned Spending and Total Authorities relates primarily to additional funding requirements for additions to reserves (ATRs). The difference between Total Authorities and Actual Spending primarily reflects reprofiling to 2009–2010 of funding for the acquisition of land for ATRs.

Performance Analysis

In 2008–2009, the Department added 93,888 hectares (232,000 acres) of land to reserves, 6.1 percent less than what was expected as a result of First Nations in Manitoba being asked to resolve third-party interests. In 2008–2009, INAC introduced a service standard of 100 business days to complete an ATR transaction on receipt at headquarters. The Department met and exceeded this standard, taking an average of 87.5 business days to complete 90 ATRs. The service standard provides assurance to all partners that files are being processed expeditiously and allows First Nations to better plan their related economic development ventures.

INAC also made progress toward assessing the impact of the Specific Claims Action Plan on ATRs, as well as on the review of its ATR Policy. This included preliminary discussions with the Assembly of First Nations concerning the scope of the ATR Policy review that will be conducted in 2009–2010 to implement the ATR-related provisions of the November 2007 Political Agreement between the Minister of Indian Affairs and Northern Development and the National Chief of the Assembly of First Nations in relation to Specific Claims Reform.

For detailed reporting against expected results provided in INAC's Report on Plans and Priorities for 2008–2009, please visit <http://www.ainc-inac.gc.ca/ai/arp/es/0809/dpr/lan-eng.asp>.

Program Activity: Responsible Federal Stewardship

This activity includes: discharging federal responsibilities to First Nations, such as under the Indian Act and the Indian Oil and Gas Act and associated regulations; discharging responsibilities and co-ordinating with other government departments with similar responsibilities, such as Environment Canada; remediating contaminated sites under federal jurisdiction; and collecting and managing Indian monies from land and resources activities.

2008–2009 Financial Resources (\$ millions)			2008–2009 Human Resources (full-time equivalents)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
63.8	123.2	111.7	227.0	314.9	87.9

Full-time equivalents and financial resources for Internal Services are attributed pro rata based on total financial resources. The difference between Planned Spending and Total Authorities relates primarily to additional funding provided for contaminated sites and emergency management activities on reserves. The difference between Total Authorities and Actual Spending primarily reflects reduced spending for emergency management activities on reserve as well as reduced spending, primarily as a result of weather conditions, for assessment and remediation activities for the Federal Contaminated Sites Action Plan (FCSAP). FCSAP funding that was not required in 2008–2009 has been reprofiled to 2009–2010, when it will be available for the intended purpose.

Performance Analysis

In 2008–2009, INAC delivered its expected results, registering more than 12,500 transactions (e.g., leases, sub-leases, assignments, mortgages, transfers, orders in council and designations) in three separate registry systems, depending on the governing legislation: the Indian Lands Registry (ILR), the First Nation Lands Registry and the Self Governing First Nations Lands Registry. Historical data show an increase over the past seven years from under 10,000 transactions per year to about 12,500. Increased usage of the land registries helps First Nations develop operational capacity and furthers their ability to take on greater responsibility for land management decisions on reserves. The Department introduced and achieved a service standard of registering a transaction within 10 business days of receipt at headquarters. This service standard helps First Nations keep pace with the demands of legal professionals, financiers, developers, leaseholders and individual community members.

During the year, 5,055 individuals used the ILR, including 584 First Nations, First Nation representatives, regional land officers, legal professionals and other external stakeholders. Public accessibility and ease of access are important factors for establishing confidence in the land registries. To support effective management of land transactions and property interests on reserves, the Department met important milestones for the modernization of the ILR, bringing it close to completion. The replacement of the ILR with a new, modern technical architecture will resolve the technology risks and inherent instability of the current registry application, ensure every parcel of land in the registry is reviewed and correctly matched to source registry information, and make the system easier to operate and maintain. More than 2,000 hectares (4,940 acres) of land

For detailed reporting against expected results provided in INAC's Report on Plans and Priorities for 2008–2009, please visit <http://www.ainc-inac.gc.ca/ai/arp/es/0809/dpr/lan-eng.asp>.

Section II — Strategic Outcome: The Land

were surveyed for designation purposes, while 127 hand-drawn surveys were converted to electronic formats. Survey data provide a basis for land use planning and making reserve lands more attractive for economic development purposes.

Twenty new First Nations land managers began training and 18 became certified under the Reserve Land and Environment Management Program, thereby building land, resource and environmental management capacity in First Nation communities to attract economic development to reserves. In 2008–2009, the Department assessed 14 percent of the previously identified suspected contaminated sites on reserve and reduced the contaminated sites liability rate by 13 percent for sites known as of April 1, 2008.

The Department collected over \$250 million on behalf of First Nations as a result of oil and gas activities on reserve lands. Bill C-5, to modernize the *Indian Oil and Gas Act*, neared completion. The bill contains provisions to harmonize oil and gas operations on reserves with those of off-reserve lands, and to address legislative gaps. Developed with the Indian Resource Council, which advocates on behalf of oil and gas producing or potentially producing First Nations, the bill received Royal Assent May 14, 2009.

In September 2008 a summative evaluation of the Contaminated Sites Management Program was completed and an action plan developed to improve program funding mechanisms and strengthen performance reporting. The action plan commits the Program to conducting a program review of performance and management practices, and evaluating the merits of creating a new funding authority.

Program Activity: First Nations Governance over Land, Resources and the Environment

This activity includes: supporting First Nations in the development of professional and institutional capacity, including working with emerging First Nations' institutions and professional associations; supporting the development of sectoral self-government options and agreements; and working with First Nations to implement such agreements, for instance working jointly with the Lands Advisory Board to implement the First Nations Land Management Act.

2008–2009 Financial Resources (\$ millions)			2008–2009 Human Resources (full-time equivalents)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
33.9	34.8	17.5	55.2	23.2	(32.0)

Full-time equivalents and financial resources for Internal Services are attributed pro rata based on total financial resources. The difference between Total Authorities and Actual Spending primarily reflects a reduction related to the attribution of Internal Services.

Performance Analysis

The Department continued to support First Nations willing to pursue governance options outside the *Indian Act*, such as the First Nations Land Management regime and the *First Nations Oil and Gas and Moneys Management Act* (FNOGMMA).

Six First Nations held successful ratification votes under the First Nations Land Management regime; four of them became operational and two are in the process of doing so. First Nations that ratify their land codes assume complete control over their reserve lands and resources. While this number is up from 2007–2008, the Department did not meet its objective for expanding the regime due to the inability to proceed and/or to resolve legal issues. Furthermore, the regime does not currently accept new First Nations because of limited financial resources.

Several bands expressed interest in the monies part of FNOGMMA and two of those have expressed interest in the oil and gas part as well.

For detailed reporting against expected results provided in INAC's Report on Plans and Priorities for 2008–2009, please visit <http://www.ainc-inac.gc.ca/ai/arp/es/0809/dpr/lan-eng.asp>.

Strategic Outcome: The Economy

The Economy strategic outcome is increased participation of Aboriginal people and Northerners in the national economy. Through this strategic outcome and its program activities, INAC strives to support economic and employment opportunities for Aboriginal peoples, economic development and community infrastructure. Program activities focus on building economic and community foundations and a supportive investment climate to enable Aboriginal individuals, communities and businesses to seize economic opportunities.

The Economy strategic outcome supports the Government of Canada's Strong Economic Growth outcome.

As demonstrated in the program activities performance analysis, INAC partially delivered the results it set out to achieve in 2008–2009 for The Economy strategic outcome.

Benefits to Canadians

Opportunity-based and market-driven Aboriginal economic development supports the growth of viable Aboriginal businesses and jobs. Expanding Aboriginal entrepreneurship and increased Aboriginal employment both contribute to Aboriginal people's self-sufficiency, building stronger communities and supporting the growth of the national economy. INAC's support of First Nations' development and management of their infrastructure is vital to ensuring a well-planned and well-managed base of community infrastructure assets, which provide the foundation for First Nations' health, safety and successful economies.

Lessons Learned

Through a series of program evaluations and audits conducted during 2008–2009, the Department was able to assess the relevance, success and cost-effectiveness of its suite of economic development programs, identifying best practices and informing future programming. To address the challenges and structural limitations that emerged from these assessments, INAC has begun to redesign its economic development programs for 2010–2011, to seek alignment with new authorities for the 2010–2015 period. This work is part of a new Federal Framework for Aboriginal Economic Development and program renovation process. Based on lessons learned, the new suite builds on ways to support professional economic development capacity and drive partnerships in different sectors of the economy, including infrastructure.

The Major Resource and Energy Development Directorate was created within INAC's Aboriginal Business Development Program. In its first year of operation, the Directorate was able to provide approximately \$5 million in contributions toward 14 community resource and energy projects across Canada. In addition, the tremendous demand generated for the announced Loan Loss Reserve and Major Resource and Energy Development Investments Initiative (approximately \$40 million and \$25 million respectively) quickly absorbed the \$20 million made available by Budget 2008. This huge demand demonstrates the need for new methods of equity financing for larger Aboriginal business projects, and new ways for debt financing beyond the scope of Aboriginal financial institutions.

Program Activity: Economic and Employment Opportunities for Aboriginal People

Supports the expansion of economic and employment opportunities for Aboriginal peoples in both the public and private sectors. Supports and promotes goods and services contracting opportunities for Aboriginal businesses.

2008–2009 Financial Resources (\$ millions)			2008–2009 Human Resources (full-time equivalents)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
1.6	38.6	37.4	7.7	25.0	17.3

Full-time equivalents and financial resources for Internal Services are attributed pro rata based on total financial resources. The difference between Planned Spending and Total Authorities relates primarily to funding for Olympic Legacy Agreements for the Musqueam and Tsleil-Waututh First Nations; this funding was included in Planned Spending under the Economic Development program activity.

Performance Analysis

In 2008–2009, the Procurement Strategy for Aboriginal Business continued to support business growth and access to new markets by helping to increase Aboriginal businesses' participation in government procurement requirements.

INAC's Aboriginal Workforce Participation Initiative (AWPI) promotes Aboriginal employment by raising awareness of the benefits of hiring Aboriginal people. This is achieved through proactive employment policies from major employers for Aboriginal employees and by working with the corporate sector to break down barriers (real or imagined) that deter the employment of Aboriginal people; supporting recruitment, promotion and retention of Aboriginal employees; and information sharing and networking among stakeholders. In 2008–2009, under the AWPI, Aboriginal communities signed one partnership agreement in Saskatchewan. The yearly target of four partnership agreements was not met and this program is being redesigned to improve its effectiveness. AWPI also promotes Aboriginal employment through contribution funding. It provided 15 recipients with about \$1.5 million in funding arrangements to support economic development initiatives related to the Vancouver 2010 Winter Games. This includes funding for Aboriginal procurement, for business development specialists to optimize opportunities for Aboriginal businesses using direct awards and limited competitive bids, and for enhancing or adopting Aboriginal procurement and employment practices. Funding has also been provided to the Olympic organizing committee, which is working with Aboriginal artists to develop product lines for sale before and during the Winter Games, construct a large-scale public art piece to be featured at a games venue, and create images for use on retail merchandise. The objective of supporting economic development initiatives related to the Winter Games was met.

For detailed reporting against expected results provided in INAC's Report on Plans and Priorities for 2008–2009, please visit <http://www.ainc-inac.gc.ca/ai/arp/es/0809/dpr/eco-eng.asp>.

Program Activity: Economic Development

Economic development programs facilitate economic development opportunities and the development/implementation of economic development strategies.

2008–2009 Financial Resources (\$ millions)			2008–2009 Human Resources (full-time equivalents)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
225.7	220.8	170.0	274.6	198.3	(76.3)

Full-time equivalents and financial resources for Internal Services are attributed pro rata based on total financial resources. The difference between Planned Spending and Total Authorities relates primarily to an increase for the carry-forward from previous years of funding for loans and loan guarantees through the Indian Economic Development Account, a decrease related to funding for Olympic Legacy Agreements for the Musqueam and Tsleil-Waututh First Nations (reflected under the Economic and Employment Opportunities for Aboriginal People), as well as a reduction related to the attribution of Internal Services. The difference between Total Authorities and Actual Spending primarily reflects the carry-forward to future years of funding for loans and loan guarantees through the Indian Economic Development Account.

Performance Analysis

In 2008–2009, INAC strengthened First Nation and Inuit individual and institutional capacity. To support the effectiveness of community economic development organizations, the Community Economic Development Program invested \$34.5 million in 517 community-based economic development organizations to support local decision making. INAC invested \$13 million to help Aboriginal businesses access economic and business opportunities and \$8.1 million in national and regional support services for building individual and institutional capacity. Examples include certification of community economic development officers, building strong community-based organization networks, and supporting research and advocacy initiatives. These investments supported the direct and indirect creation and expansion of First Nation and Inuit businesses and partnerships, as well strengthening collaboration between government and organizations representing First Nation, Inuit and Métis people. It should be noted, however, that commitments have been only partially met as some communities continue to have more capacity than others.

The Aboriginal Business Development Program (ABDP) made new strides in supporting viable individual and community businesses, while maximizing the participation of Aboriginal entrepreneurs in the Canadian economy. Funding for access to equity to support the establishment, expansion and acquisition of viable businesses and advisory services performed well in the last quarter, as \$23.3 million in equity has been committed in support of 399 businesses, and another \$5.1 million in advisory services in support of 498 businesses. ABDP's analysis of business performance in 2008 found that survival rates of businesses supported under Aboriginal Business Canada programming is 92.3 percent in their first year, which compares favourably to national survival rates for small and medium-sized businesses. In 2008–2009, \$10.6 million was invested through the ABDP into the Aboriginal financial institution (AFI) network and its supporting organizations to assist these institutions in issuing 483 new business loans worth approximately \$25.8 million and 549 existing loans worth about \$51.1 million. Despite fluctuation in the prime lending rate in 2008–2009, the effective yield on the total AFI loan portfolio has

For detailed reporting against expected results provided in INAC's Report on Plans and Priorities for 2008–2009, please visit <http://www.ainc-inac.gc.ca/ai/arp/es/0809/dpr/eco-eng.asp>.

Section II — Strategic Outcome: The Economy

remained relatively consistent at 7–9 percent over the most recent five-year period. This is an indicator of the overall self-sustainability of the entire network of 59 AFIIs.

The Community Investments Branch participated in the summative evaluation of INAC's economic development programs, while continuing to deliver its programs and initiatives. The branch will use the results of this process to guide and inform future program changes in line with the new Federal Framework for Aboriginal Economic Development, which is available online at <http://www.ainc-inac.gc.ca/ecd/ffaed1-eng.asp>.

Program Activity: Community Infrastructure

Supports the provision of funding for the acquisition, construction, operation and maintenance of: community facilities such as roads, bridges, water and sewer, and administration offices; education facilities, such as schools and teacherages; remediation of contaminated sites on reserve; and on-reserve housing.

2008–2009 Financial Resources (\$ millions)			2008–2009 Human Resources (full-time equivalents)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
1,169.5	1,226.5	1,187.3	532.6	599.5	66.9

Full-time equivalents and financial resources for Internal Services are attributed pro rata based on total financial resources. The difference between Planned Spending and Total Authorities relates primarily to increased funding provided for fuel price increases, as well as an increase related to the attribution of Internal Services offset by reallocations to address pressures in other program activities, notably education and social development programs and services. The difference between Total Authorities and Actual Spending primarily reflects reduced expenditures under the First Nation Infrastructure Fund (FNIF) because of the impact of the short construction season and weather in the implementation of projects, as well as a decrease related to the attribution of Internal Services. FNIF funding that was not required in 2008–2009 has been reprofiled to 2009–2010, when it will be available for the intended purpose.

Performance Analysis

In 2008–2009, INAC and Health Canada extended the First Nations Water and Wastewater Action Plan, providing an additional \$330 million over two years to support First Nations in providing access to safe drinking water on reserves. The Department also developed new policy and standards for decentralized water and wastewater systems to be implemented in 2009. Canada's Economic Action Plan announced two-year targeted funding of \$165 million for the completion of drinking water and wastewater infrastructure projects to address health and safety priorities in 18 First Nation communities across the country.

Between January 2008 and March 31, 2009, 14 trainers were hired to assist operators of water and wastewater treatment facilities. Moreover, INAC continued to make targeted investments in the construction, operation and maintenance of these facilities. Working with First Nations, the Department has succeeded in reducing the number of high-risk drinking water systems from 218 in 2003 to 77 in 2008, and to 48 as of March 31, 2009. Of the 21 priority communities identified in 2006 as having both high-risk systems and drinking water advisories, only four remained as of March 31, 2009, and action plans are in place for each of them.

For detailed reporting against expected results provided in INAC's Report on Plans and Priorities for 2008–2009, please visit <http://www.ainc-inac.gc.ca/ai/arp/es/0809/dpr/eco-eng.asp>.

Section II — Strategic Outcome: The Economy

Access to adequate housing remains a challenge for many First Nation communities. A total of 560 communities (approximately 95 percent) self-reported on housing conditions in 2008, with 72 percent of houses reported as adequate, a 1-percent decrease since 2007. This result is expected to improve with better data when the next housing reporting cycle is completed in the fall of 2009, and as new housing programs and policies come online in 2010.

In May 2008, the Canada Mortgage and Housing Corporation established the First Nations Market Housing Fund, with the goal of assisting First Nations in building 25,000 units over the next 10 years. According to the Housing Fund's annual report for 2008, three lenders have been qualified and one community has been approved for funding. INAC also drew on the Government of Canada's \$1.4-million Special Initiatives Fund to develop eight innovative housing projects.

In 2008–2009, 264 projects were awarded \$94.5 million from the First Nations Infrastructure Fund to invest in roads and bridges, energy systems, planning and skills development projects, and solid waste management. Six new schools were constructed, 16 school projects were completed, and another 64 school projects are ongoing, including the construction of 17 new schools,

In 2008, INAC introduced Integrated Capital Management System (ICMS), a web-enabled data management system to strengthen accountability and reduce the reporting burden for First Nations through improved data collection, management and reporting related to capital assets located on reserves. Phased implementation of ICMS is enabling INAC to make ongoing improvements, particularly to ensure that data collections are matched to actual data needs.

10 of which are funded through Canada's Economic Action Plan.

In 2008, an internal audit of INAC's Capital Facilities and Maintenance (CFM) Program identified opportunities to strengthen the program's management control framework, the management of major capital projects and the management of minor capital projects and O&M funding. In response, INAC amended

the management control framework to allow funding to be targeted. The Department also began revising and updating its procedures manual, which will provide comprehensive national guidelines for all aspects of the CFM Program, along with revised guidelines for the categorization and project file documentation of major and minor capital projects.

For detailed reporting against expected results provided in INAC's Report on Plans and Priorities for 2008–2009, please visit <http://www.ainc-inac.gc.ca/ai/arp/es/0809/dpr/eco-eng.asp>.

Strategic Outcome: The Office of the Federal Interlocutor

The Office of the Federal Interlocutor strategic outcome is to improve socio-economic conditions of Métis, non-Status Indian and urban Aboriginal people to help them realize their full potential economically, socially and politically in Canadian society. Through this strategic outcome and its program activity, co-operative relationships, INAC strives to promote collaboration between governments and stakeholders to improve socio-economic conditions and opportunities.

The Office of the Federal Interlocutor strategic outcome supports the Government of Canada's A Diverse Society That Promotes Linguistic Duality and Social Inclusion outcome.

As demonstrated in the program activities performance analysis, INAC delivered the results it set out to achieve in 2008–2009 for The Office of the Federal Interlocutor strategic outcome.

Benefits to Canadians

Fifty-four percent of Aboriginal people in Canada now live in urban areas, and trends suggest this percentage may continue to rise. The Urban Aboriginal Strategy (UAS) helps urban Aboriginal people take advantage of economic opportunities in Canada's urban centres, strengthening Canada's economy as a whole. In addition, support for Métis membership systems will help the Crown realize its legal duty to consult rights-bearing Métis communities and help reconcile Métis Aboriginal rights with Canada's overall governance structure, and enshrine those rights as fundamental elements of a just, fair and respectful Canadian federation. The Office of the Federal Interlocutor (OFI) also works with willing partners to support Métis, non-Status Indian and urban Aboriginal people in realizing their full socio-economic potential within Canadian society, which in turn contributes to a stronger, more inclusive nation.

Lessons Learned

Given constitutional and jurisdictional issues, OFI has learned that partnerships between all levels of government, Métis, non-Status Indian and urban Aboriginal organizations, the private sector, and non-governmental organizations are crucial to meeting its strategic outcome. According to 2005 and 2006 evaluations, the UAS is effective in establishing partnerships with provinces, municipalities and the private sector; leveraging funding from partners; and improving horizontal co-ordination. Building on these findings, the strategy implemented a 50–50 cost-sharing requirement with provinces and municipalities, and elaborated horizontal terms and conditions that have increased federal co-ordination, and thus program alignment with provincial and municipal programming. A 2008 evaluation of contribution funding highlighted the need to help our funding recipients to become more accountable to their members and to government for the use of taxpayers' money. In relation to the Métis rights management program, a third-party evaluation of membership systems in 2008 found some gaps in the quality of the membership systems of the six organizations under review. In response, a directive letter was sent to these organizations requiring revised work plans and budget proposals. This evaluation now forms the basis for future work plans.

Program Activity: Co-operative Relations

Supports strengthening of effective interdepartmental and intergovernmental (federal/provincial/territorial/municipal) relations; pursue co-operative relations with Métis, non-Status, off-reserve and urban Aboriginal organizations to optimize the pursuit and attainment of shared objectives; proactive management of strategic issues related to Métis, non-Status Indians and urban Aboriginal people.

2008–2009 Financial Resources (\$ millions)			2008–2009 Human Resources (full-time equivalents)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
29.0	43.2	43.1	68.0	75.6	7.6

Full-time equivalents and financial resources for Internal Services are attributed pro rata based on total financial resources. The difference between Planned Spending and Total Authorities relates primarily to incremental funding provided to support bilateral and tripartite processes and ongoing activities under the Beyond Powley initiative related to the management of Métis Aboriginal rights.

Performance Analysis

In 2008–2009, the Office strengthened co-operative relations with Métis, non-Status Indian and urban Aboriginal organizations, and the UAS project leveraged \$2.13 for every dollar it invested. INAC's investment of over \$10 million through the UAS leveraged over \$22 million from other sources, for a total of over \$33 million. The Strategy's major achievements in 2008–2009 included: community action plans detailing urban Aboriginal priorities; establishing Edmonton as the site for an off-reserve pathfinder project; the launch of the Federal–Provincial Network on Urban Aboriginal Issues; and the formation of the OFI research advisory circle.

OFI liaised with provincial governments to address Métis Aboriginal rights issues such as identification systems, enforcement approaches and harvesting regimes. INAC partnered with six provincial governments and yielded over \$2.1 million in matched funding to address the needs of Métis and non-Status Indians in those provinces, resulting in, among other things, the development of action plans to address social and economic issues, as well as contributions to the development of a common approach to consultation and accommodation issues.

The Federal Interlocutor signed the Métis Nation Protocol with the Métis National Council, setting up a process to examine jurisdictional issues, residential schools, and veterans' and governance issues, among others. This signaled significant progress in the bilateral relationship, and federal engagement at the highest levels. OFI also worked collaboratively across government, with provincial governments and with non-governmental partners to improve the quality of education available to First Nation people living off a reserve, and to develop economic development strategies with Métis and non-Status Indian organizations and provinces. This built strong and accountable partnerships in relation to off-reserve Aboriginal education, ensured that the new economic development framework was inclusive of the goals and aspirations of Métis and non-Status Indians, and supported their organizations in building capacity to further the participation of Métis and non-Status Indians in the Canadian economy.

For detailed reporting against expected results provided in INAC's Report on Plans and Priorities for 2008–2009, please visit <http://www.ainc-inac.gc.ca/ai/arp/es/0809/dpr/of-eng.asp>.

The North

Activities under the Northern Program support four strategic outcomes: The Government, The People, The Land, and The Economy. These activities focus on effective governance institutions, co-operative relationships with the Government of Canada, support for the creation and endurance of healthy northern communities, northern land and resources, and the northern economy. (The North is reported on separately to facilitate an overview of the Department's performance in this area.)

The North strategic outcome supports the Government of Canada's A Diverse Society That Promotes Linguistic Duality and Social Inclusion, Healthy Canadians and Strong Economic Growth outcomes.

As demonstrated in the program activities performance analysis, INAC delivered the results it set out to achieve in 2008–2009 for The North.

Benefits for Canadians

Northerners and all Canadians benefit from INAC's leadership in advancing northern initiatives, including the progress on sound political and environmental stewardship, promotion of economic growth, representation of Canada's circumpolar interests, and expansion of scientific knowledge about the North. The Department's work to promote the four pillars of the Northern Strategy — strengthening Canadian sovereignty, protecting the environment, promoting economic and social development, and improving northern governance — helps to advance quality of life initiatives that support the health and well-being of individuals, communities and the environment, and ensure a more sustainable, prosperous future for Northerners and Canada as a whole.

Lessons Learned

The advance of INAC's northern policy initiatives throughout 2008–2009 demonstrated the crucial importance of maintaining effective, productive relationships with all relevant stakeholders to achieve efficient program delivery that is well co-ordinated. Effective relationship management was particularly relevant in: the formulation of the Northern Strategy; preparations for the International Polar Year; the representation of Canadian circumpolar interests in national and international contexts; the sharing of international findings concerning contaminants and Arctic research; negotiations regarding the expansion of the boundaries of the Nahanni National Park Reserve; and the development of the northern economy in co-operation with private industry and local business. Such collaboration will continue to guide the Department in future efficient program delivery in the North, and will be even more critical in light of the impact of the economic downturn that began in late 2008.

For more information on the Northern Program, please visit: <http://www.ainc-inac.gc.ca/nth/index-eng.asp>.

Program Activity: Northern Governance

This program activity operates under The Government strategic outcome.

Supports strengthening northern governments through devolution of province-like responsibilities, effective intergovernmental mechanisms and management of strategic issues, as well as strengthened intergovernmental co-operation internationally on circumpolar issues.

2008–2009 Financial Resources (\$ millions)			2008–2009 Human Resources (full-time equivalents)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
14.4	13.7	8.6	47.4	30.5	(16.9)

Full-time equivalents and financial resources for Internal Services are attributed pro rata based on total financial resources. The difference between Total Authorities and Actual Spending primarily reflects the cash flow for strengthening the Government of Nunavut's financial management capacity and systems as per the terms of a multi-year contribution agreement with that government. Funding that was not required in 2008–2009 has been reprofiled to 2009–2010 and future years, when it will be required.

Performance Analysis

During 2008–2009, INAC continued its ongoing support of the negotiations for devolution of provincial-like responsibilities to the governments of Northwest Territories (NWT) and Nunavut. In NWT, negotiations for completing a devolution agreement-in-principle were advanced but not yet finalized. In August 2008, Premier Roland proposed a new framework to advance devolution and other economic development priorities. The parties discussed how this new framework could shape a broader vision for governance with linkages to other federal priorities such as regulatory improvement and the creation of an economic development agency for the North. In Nunavut, the Minister of Indian Affairs and Northern Development signed a Devolution Negotiation Protocol with the Government of Nunavut and Nunavut Tunngavik Incorporated in September 2008 and announced the appointment of the Chief Federal Representative for Nunavut devolution. INAC and the Government of Nunavut also signed an agreement whereby the Government of Canada began investing \$21.6 million over five years to help strengthen the Government of Nunavut's financial and networking capacity. In both NWT and Nunavut, INAC's work in advancing devolution is supporting the development of strong and autonomous northern governments.

Throughout 2008–2009, INAC was also actively involved in representing Canada's circumpolar interests and relations at home and abroad in various projects and forums, including the Arctic Council and the Circumpolar Chamber of Commerce Initiative. The Department co-ordinated a series of meetings with government and external partners to examine Canada's priority Arctic Council activities.

For detailed reporting against expected results provided in INAC's Report on Plans and Priorities for 2008–2009, please visit <http://www.ainc-inac.gc.ca/ai/arp/es/0809/dpr/nor-eng.asp>.

Program Activity: Healthy Northern Communities

This program activity operates under The People strategic outcome.

Supports improvements in the health and well-being of Northerners through grants for hospital and physician services for Indian and Inuit residents in the Northwest Territories and Nunavut, the transportation of nutritious perishable foods and other essential items to isolated northern communities at reduced rates, the conduct of research into the sources and effects of contaminants on the Arctic food chain and initiatives to assist Northerners deal with broad issues such as the impacts of climate change.

2008–2009 Financial Resources (\$ millions)			2008–2009 Human Resources (full-time equivalents)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
109.6	133.0	130.4	66.0	70.1	4.1

Full-time equivalents and financial resources for Internal Services are attributed pro rata based on total financial resources. The difference between Planned Spending and Total Authorities relates primarily to the provision of additional funding to address increased costs of the Food Mail Program to deliver healthy foods to isolated communities. The difference between Total Authorities and Actual Spending primarily reflects implementation activities for International Polar Year, which was launched later than anticipated in 2007–2008; this affected the timelines for the implementation of the programs, including the funding and processing for a number of program activities. Funding that was not required in 2008–2009 has been reprofiled to 2009–2010 and future years, when it will be available for the intended purpose.

Performance Analysis

During 2008–2009, the Department supported the long-term health of northern residents and their communities through various agreements and programs. Grant agreements for hospital and physician services were signed again this year with the governments of Nunavut and NWT. This program reimburses both territorial governments for a portion of their costs for providing hospital and physician services to First Nation and Inuit residents of their respective territory. In addition, through its Food Mail Program, INAC continued to help improve access to more affordable healthy food in isolated northern communities. Throughout 2008–2009, the Food Mail Program subsidized the shipment of 19.9 million kilograms of nutritious food and other essential items to Northerners — a 12.2-percent increase in shipments over 2007–2008. To maintain the program's effectiveness while responding to anticipated challenges, INAC continued with a comprehensive review resulting in the release of two reports (see box). INAC will then engage with stakeholders resulting in the completion of the review. A final report for the government's consideration will be completed for the fall of 2009.

INAC published two reports in its ongoing efforts to improve the Food Mail Program: *Food Mail Program Review — Findings and Recommendations of the Minister's Special Representative* (<http://www.ainc-inac.gc.ca/nth/ion/rpt-eng.asp>) and the *Indian and Northern Affairs Canada Devolution and Territorial Relations Branch: Food Mail Review — Interim Report* (<http://www.ainc-inac.gc.ca/nth/ion/fwd-eng.asp>).

For detailed reporting against expected results provided in INAC's Report on Plans and Priorities for 2008–2009, please visit <http://www.ainc-inac.gc.ca/ai/arp/es/0809/dpr/nor-eng.asp>.

Section II — The North

INAC's Northern Contaminants Program (NCP) advanced work on monitoring and reducing contaminants in the environment, including traditional foods. The NCP represents Canada's contribution to the Arctic Council's circumpolar Arctic Monitoring and Assessment Program, and is a key Canadian component of the Global Monitoring Plan under the United Nations Environment Program Stockholm Convention on Persistent Organic Pollutants. The NCP continued to serve as a model approach internationally and domestically.

To further the northern science training essential to building the next generation of northern specialists, in 2008–2009 INAC's Northern Scientific Training Program supported 445 student applicants from 36 universities, a \$1-million investment. The Government of Canada also contributed to the international polar research agenda through International Polar Year training, which provided funding for 34 training, communications and outreach projects. Canada's International Polar Year investment has mobilized 1,400 investigators in 67 northern communities. As well, nearly 700 students and new researchers of all levels were engaged in these activities that, throughout 2008–2009, supported the advance of northern scientific knowledge.

Program Activity: Northern Land and Resources

This program activity operates under The Land strategic outcome.

Supports the sustainable development of the North's natural resources, emphasizing improved environmental management and stewardship, including the clean-up of contaminated sites, expanding the knowledge base for sound decision-making and improving the effectiveness of the northern regulatory environment.

2008–2009 Financial Resources (\$ millions)			2008–2009 Human Resources (full-time equivalents)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
192.5	191.6	177.1	422.9	410.6	(12.3)

Full-time equivalents and financial resources for Internal Services are attributed pro rata based on total financial resources. The difference between Total Authorities and Actual Spending primarily reflects reduced spending, as a result of weather conditions and the availability of labour and equipment, for assessment and remediation activities for the Federal Contaminated Sites Action Plan (FCSAP), as well as a decrease related to the attribution of Internal Services. FCSAP funding that was not required in 2008–2009 has been reprofiled to 2009–2010, when it will be available for the intended purpose.

Performance Analysis

The responsible economic development of natural resources and the protection of the environment and human health and environmental safety remained a top priority for INAC in 2008–2009. To this end, the Department made considerable progress on the clean-up of contaminated sites, with 22 detailed work plans completed for projects under remediation, and five sites totally remediated. In addition, conditional approval from Treasury Board was granted for remediation of Giant Mine in the Northwest Territories. These INAC-led initiatives provided employment to approximately 400 Aboriginal people, a central departmental goal. INAC also made progress in the

For detailed reporting against expected results provided in INAC's Report on Plans and Priorities for 2008–2009, please visit <http://www.ainc-inac.gc.ca/ai/arp/es/0809/dpr/nor-eng.asp>.

development of an efficient and sustainable regulatory system for the North. With respect to the northern regulatory system, Ministerial Special Representative Neil McCrank completed his report in May 2008. Following release of his report, *Road to Improvement* (http://epe.lac-bac.gc.ca/100/200/301/inac-ainc/road_improvement-e/ri08-eng.pdf), Mr. McCrank shared his findings with partners and stakeholders in the North and other parts of Canada. INAC took the findings from the report, and feedback from partners and stakeholders, and began the development of an action plan to improve the regulatory system in the territories. The Department's continued support for the advancement of the Mackenzie Gas Project included planning for effective regulatory processes. In the area of environmental stewardship, INAC designated three sites under the Protected Areas Strategy and made progress in identifying remaining national wildlife areas.

An evaluation of INAC's contaminated sites management policy and programming, completed in September 2008, concluded that such policy and programming remain highly relevant and cost-effective. The Northern Contaminated Sites Program has emerged as a leader within the federal government and internationally for its level of expertise regarding project management and remediation in a northern environment.

Under Canada's Economic Action Plan (<http://www.actionplan.gc.ca/eng/index.asp>), INAC was able to increase northern science research capacity through new funding for Arctic research infrastructure and the feasibility study for the new High Arctic Research Station. The Department supported responsible northern economic development in various ways, including the issuance of six petroleum exploration licences, with blocks in the Beaufort Sea, the Mackenzie Delta and the central Mackenzie Valley, and the approval of 10 benefit plans for oil and gas exploration activities. One offshore block went for an unprecedented bid of \$1.2 billion in proposed work expenditures, which will generate northern economic opportunities. Effective regulation of exploration activities will be informed by new science from research funded in part by industry through levies on exploration licences. Mineral exploration expenditures in 2008 were \$530 million. However, after the drop in commodity prices in late 2008, expenditures for 2009 are forecast to plunge 60 percent to \$222 million. The issuance of 426 prospecting permits and the approval of 60 mineral leases were also evidence of continued activity in natural resource development. INAC has also assumed responsibility for the care and control of Tahera's Jericho diamond mine, which is currently inactive.

For detailed reporting against expected results provided in INAC's Report on Plans and Priorities for 2008–2009, please visit <http://www.ainc-inac.gc.ca/ai/arp/es/0809/dpr/nor-eng.asp>.

Program Activity: Northern Economy

This program activity operates under The Economy strategic outcome.

Supports sustainable economic growth of the territorial economies through investments in innovation and knowledge and regional development programming, advocacy and activities, which lead to Northerners participating and benefiting from resource development.

2008–2009 Financial Resources (\$ millions)			2008–2009 Human Resources (full-time equivalents)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
24.5	40.7	26.1	29.1	22.8	(6.3)

Full-time equivalents and financial resources for Internal Services are attributed pro rata based on total financial resources. The difference between Planned Spending and Total Authorities relates primarily to the carry-forward from previous years of funding for various loan authorities. The difference between Total Authorities and Actual Spending primarily reflects the carry-forward to future years of funding for these loan authorities.

Performance Analysis

Throughout 2008–2009, INAC continued to promote the growth of the northern economy to the benefit of individuals and communities in the North, and all Canadians. The first round of external consultations under the Strategic Investments in Northern Economic Development (SINED) program confirmed its success. SINED allocated 100 percent of its funding dollars to projects or contribution agreements; these allocations, administered by INAC, ensured the investment of \$19.3 million in the development of the northern economy. The direct results of these SINED investments include the expanded participation of Northerners in the economy, access to capital and advice for local businesses, and the diversification of the northern economy. The Department secured the renewal of the SINED program in 2008–2009, thereby enabling investment of \$90 million in the northern economy over the next five years.

In September 2008, the Audit and Evaluation Committee approved the final report and action plan for the formative evaluation of the SINED program (<http://www.ainc-inac.gc.ca/ai/arp/aev/pubs/ev/sined/sined-eng.pdf>). The evaluation made six recommendations, the most significant relating to the need for better performance measurement information. Other recommendations called for the exploration of options to allow for greater flexibility and strategic investment in multi-year funding activities, as well as continued work with other stakeholders engaged in northern economic development. The evaluation informed the renewal of the program and the development of a first draft of a new performance measurement study.

In 2008–2009, INAC helped lay the groundwork for the creation of a new northern economic development agency, a major achievement. The Department helped develop and partially staff the agency, and confirmed the funding of specific programs. The agency will assume responsibility for much of the economic development programming in the North once it becomes operational in 2009–2010.

For detailed reporting against expected results provided in INAC's Report on Plans and Priorities for 2008–2009, please visit <http://www.ainc-inac.gc.ca/ai/arp/es/0809/dpr/nor-eng.asp>.

Internal Services

Benefits for Canadians

The Internal Services portfolio contributes to the achievement of all INAC strategic outcomes. It generates benefits for all Canadians by enhancing strategic policy development for Aboriginal and northern issues, complying with Government of Canada policies, and effectively delivering required support services to the various departmental programs.

Performance Analysis

In 2008–2009, INAC made significant strides with respect to advancing government-wide Aboriginal and Northern policy initiatives. To increase visibility and improve co-ordination of the horizontal Aboriginal portfolio, several new interdepartmental committees and networks were established in 2008–2009. These included the Network of Assistant Deputy Ministers (ADM) on Aboriginal Affairs and the Federal Aboriginal Speakers Series.

Corporate Services largely achieved its key milestones and targets. Human Resources and Workplace Services Branch achieved a high completion rate for its employee performance management reports (87 percent vs. a target of 90 percent) and learning plans (92 percent vs. a target of 90 percent), and established new programs, including a language training program for Aboriginal employees and a three-year Employment Equity Plan. The branch also established a new occupational safety and health policy committee, and put in place resourcing strategies for recruitment of Northerners, Aboriginal people and critical occupational groups. The Information Management Branch was also successful in implementing its new governance structure, and the Planning and Resource Management Branch completed the implementation of its new resource planning process. The Corporate Secretariat was able to provide the required services within its Centre for Integrity, Values and Conflict Resolution.

Audit and evaluation services strengthened the performance measurement regime by: establishing an approach and framework, as well as guidance documents and support tools for the development and implementation of performance measurement strategies across INAC programs; integrating and aligning requirements for performance measurement strategies with the five-year evaluation plan; and co-sponsoring “Measuring What Matters” meetings and workshops to advance the work for developing the highest-level departmental indicators. The Audit and Assurance Services Branch (AASB) provides independent advice through assurance activities, to INAC’s operations and programs to assist them in meeting their strategic objectives. A three-year risk-based audit plan outlines a strong audit regime that contributes to effective risk management, sound resource stewardship and good governance in the delivery of INAC’s programs and in the performance of its corporate activities. The Assessment and Investigation Services Branch has been enhanced to resolve allegations of wrongdoing and manage forensic audits.

Lessons Learned

The benefits of strengthening horizontal linkages with other departments and the continued development of an integrated plan were clearly demonstrated in 2008–2009. As in previous years, capacity issues in key professional areas continued to be a challenge, indicating the need for the development of more active and departmentally co-ordinated recruitment strategies.

For detailed reporting against expected results provided in INAC’s Report on Plans and Priorities for 2008–2009, please visit <http://www.ainc-inac.gc.ca/ai/arp/es/0809/dpr/is-eng.asp>.

Allocation Methodology for Internal Services

Within the government planning and budgeting process, financial and human resources for Internal Services are not identified separately. Full-time equivalents and financial resources for Internal Services are attributed to strategic outcomes *pro rata* based on total financial resources. This presents a challenge for INAC to provide a useful presentation of resources, given that, to meet its objectives and mandate, INAC is primarily in the business of transferring funds to third parties for the delivery of programs and services. As such, it has to ensure the proper administration of these transfers, undertake monitoring and accountability activities, and provide policy advice and other services (e.g., litigation management). It should be noted, however, that the proportion of INAC's total budget allocated to Internal Services amounts to about 5 percent, which is comparable to other departments.

In June 2008, the Audit and Evaluation Committee approved the evaluation and action plan for the implementation of INAC's Gender-based Analysis Policy (<http://www.ainc-inac.gc.ca/ai/arp/aev/pubs/ev/gba/gba-eng.asp#s51>). To further this internal policy's implementation, measurement and impacts, recommendations included introducing a risk-based implementation approach; revising the policy's governance and financing structures; strengthening training and outreach; and developing a performance measurement strategy. The action plan provides guidance for the implementation of these recommendations.

Canadian Polar Commission

This program activity operates under the Increased Polar Knowledge strategic outcome.

Research facilitation and communication.

2008–2009 Financial Resources (\$ millions)			2008–2009 Human Resources (full-time equivalents)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
1.0	1.0	1.0	5.0	5.0	—

Performance Analysis

The Polar Commission published the report of its two-year consultation on northern research infrastructure. The report, *Beacons of the North: Research Infrastructure in Canada's Arctic and Subarctic*, presents an analysis of the current status of research infrastructure and current and future needs, and recommends that a pan-northern network of research infrastructure be established. Moreover, several developments in 2008–2009 demonstrated that the Commission has succeeded in communicating to government some of the recommendations of the broad polar research community in the crucial area of infrastructure. These developments include consideration of a hub-and-spoke model in plans for the federal government High Arctic Research Station, and the funding allocated in the Canada's Economic Action Plan for northern research infrastructure.

The Commission worked with such organizations as the International Arctic Science Committee and the Scientific Committee on Antarctic Research to support workshops and meetings dealing with national and international collaboration and co-operation.

In addition, the Commission maintained the Canadian Polar Information Network (CPIN), adding to it a new interactive map of northern research installations. Action was also taken to address software difficulties, which affected some components of CPIN and somewhat hampered its operation in 2008–2009.

The Commission's science publications, *Meridian* and the *Newsletter for the Canadian Antarctic Research Network*, continued to be well received. Two issues of each were published in 2008–2009, both on time and on budget. *Meridian* articles were referenced several times during the year in articles in other publications.

Benefits for Canadians

Increased polar knowledge will enable Canadians to address urgent issues, now and in the near future, in the areas of climate change, the environment, health and social stability, economic development, sovereignty and security. Excellent research is necessary to help Northerners and all Canadians adapt to changes today and tomorrow, and for politicians and decision makers to be able to make informed and responsible choices.

For detailed reporting against expected results provided in INAC's Report on Plans and Priorities for 2008–2009, please visit <http://www.ainc-inac.gc.ca/ai/arp/es/0809/dpr/cpc-eng.asp>.

Section III

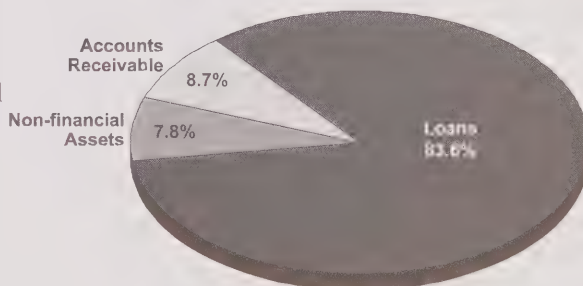
Supplementary Information

Financial Highlights

	% Variance	(\$ thousands)	
		2009	2008
At end of Year (March 31) — Condensed Statement of Financial Position			
Total Assets	+2%	931,432	909,619
Total Liabilities	+12%	14,781,462	13,177,012
Total Equity	-13%	(13,850,030)	(12,267,393)
Total	+2%	931,432	909,619
For the Year (Ended March 31) — Condensed Statement of Operations			
Total Expenses	+10%	7,380,656	6,730,174
Total Revenues	+14%	284,981	249,115
Net cost of operations	+9%	7,095,675	6,481,059

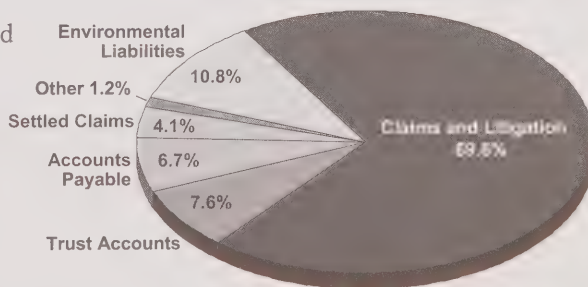
Assets by Type

Total assets were \$931 million at the end of 2008–2009, an increase of \$22 million (2.4 percent) over the previous year's total assets of \$910 million. Loans made up 83.6 percent of total assets at \$778 million. Accounts receivable of \$81 million represented 8.7 percent of total assets, while non-financial assets of \$73 million represented approximately 7.8 percent of total assets.



Liability by Type

Total liabilities were \$14.8 billion at the end of 2008–2009, an increase of \$1.6 billion (12.1 percent) over the previous year's total liabilities of \$13.2 billion. The allowance for claims and litigation represents the largest portion of liabilities at \$10.3 billion or 69.6 percent of total liabilities. Other significant liabilities include environmental liabilities of \$1.6 billion (10.8 percent), trust accounts of \$1.1 billion (7.6 percent), accounts payable of \$988 million (6.7 percent), and settled claims in the amount of \$608 million (4.1 percent).



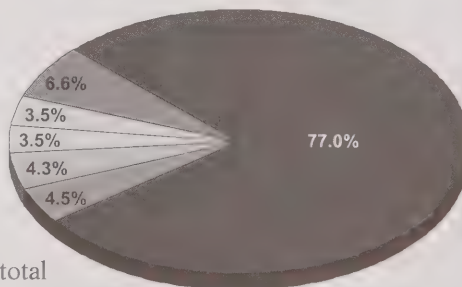
Revenues

Total revenues amounted to \$285 million for 2008–2009, representing a 14-percent increase over the previous year's revenue of \$249 million. Resource royalties, earned pursuant to contracts or regulations such as the *Northwest Territories and Nunavut Mining Regulations* and the *Frontier Lands Petroleum Royalty Regulations*, represent the most significant source of revenue, accounting for \$266 million or 93.3 percent of total revenues. Other sources of revenue include interest on loans in the amount of \$11 million (3.9 percent), leases and rentals revenue of \$4 million (1.4 percent) and miscellaneous receipts of \$4 million (1.4 percent).



Expenses

Total expenses were \$7.4 billion in 2008–2009, representing a 10.4-percent increase over the previous year's expenses of \$6.7 billion. Transfer payments, the majority to Aboriginal people and Aboriginal organizations, amounted to \$5.7 billion or 77.0 percent of total expenses. Salaries and employee benefits totalled \$489 million, accounting for 6.6 percent of total expense, while professional services of \$335 million accounted for 4.5 percent of total expenses, court awards and other settlements of \$316 million accounted for 4.3 percent, and claims and litigation of \$261 million accounted 3.5 percent. Other miscellaneous operating expenses of \$260 million accounted for the remaining 3.5 percent of total expenses.



List of Tables

The following tables are located on the Treasury Board Secretariat website:
<http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2008-2009/index-eng.asp>.

Sources of Non-Respendable Revenue

User Fees/External Fees

Details on Transfer Payment Programs (TPPs)

Sustainable Development Strategy

Response to Parliamentary Committees and External Audits

Internal Audits and Evaluations

Green Procurement

Horizontal Initiatives

Urban Aboriginal Strategy

First Nations Water and Wastewater Action Plan

Labrador Innu Comprehensive Healing Strategy

International Polar Year

Indian Residential Schools Resolution Health Support Program

Contact for Further Information

Indian and Northern Affairs Canada

Les Terrasses de la Chaudière
10 Wellington Street, North Tower
Gatineau, Quebec
Mailing Address: Ottawa, Ontario, K1A 0H4
Web site: <http://www.ainc-inac.gc.ca>
E-mail: webmaster@ainc-inac.gc.ca

General and Statistical Inquiries, and Publication Distribution

Tel. (toll-free): 1-800-567-9604
TTY (toll-free): 1-866-553-0554
E-mail: InfoPubs@ainc-inac.gc.ca

Departmental Library

Tel.: 819-997-0811
E-mail: Reference@ainc-inac.gc.ca

Media Inquiries — Communications

Tel.: 819-953-1160

Canadian Polar Commission

Constitution Square
360 Albert Street, Suite 1710
Ottawa, Ontario K1R 7X7
Tel.: 613-943-8605
Toll-free: 1-888-POLAR01 (1-888-765-2701)
Web site: <http://www.polarcom.gc.ca>
E-mail: mail@polarcom.gc.ca
International Polar Year Web site: <http://www.ipy.org>

Autres sources d'information

Affaires indiennes et du Nord Canada

Les Terrasses de la Chaudière
10, rue Wellington, tour Nord

Gatineau (Québec)

Adresse postale : Ottawa (Ontario) K1A 0H4

Site Web : <http://www.ainc-inac.gc.ca>

Courriel : webmaster@ainc-inac.gc.ca

Distribution des publications et demandes de renseignements statistiques et généraux

Téléphone : 1 800 567-9604 (sans frais)

Téléscripteur : 1 866 553-0554 (sans frais)

Courriel : InfoPubs@ainc-inac.gc.ca

Bibliothèque ministérielle

Téléphone : 819 997-0811

Courriel : Reference@ainc-inac.gc.ca

Demandes provenant des médias (Communications)

Téléphone : 819 953-1160

Commission canadienne des affaires polaires

Édifice Constitution Square

360, rue Alibert, bureau 1710

Ottawa (Ontario) K1R 7X7

Téléphone : 613 943-8605

Téléphone sans frais : 1 888 POLAR01 (1 888 765-2701)

Site Web : <http://www.polarcom.gc.ca>

Courriel : mail@polarcom.gc.ca

Site Web de l'Année polaire internationale : <http://www.ipy.org>

Liste des tableaux

Les tableaux suivants peuvent être consultés dans le site Web du Secrétaire du Conseil du Trésor, à l'adresse <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2008-2009/index-fra.asp>.

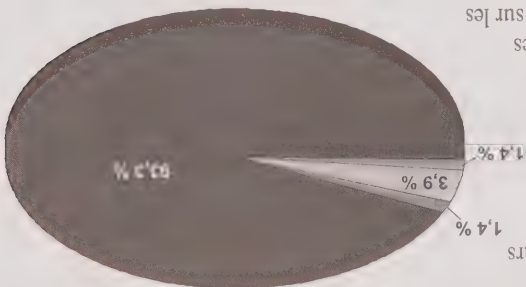
Sources des revenus non disponibles
Frais d'utilisation et frais externes
Renseignements sur les programmes de paiements de transfert
Stratégie de développement durable
Réponse aux comités parlementaires et aux vérifications externes
Vérifications internes et évaluations
Achats écologiques

Initiatives horizontales

Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain
Plan d'action pour l'approvisionnement en eau potable et le traitement des eaux usées des Premières nations
Stratégie globale de guérison des Innus du Labrador
Année polaire internationale
Programme de soutien en santé — Résolution des questions des pensionnats indiens

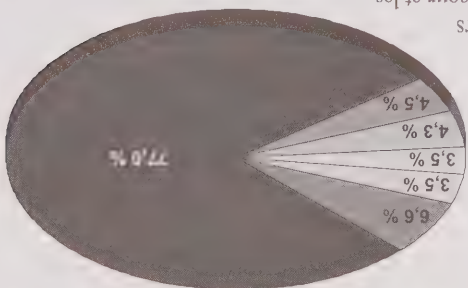
Revenus

En 2008–2009, le Ministère a perçu 285 millions de dollars en recettes, ce qui représente une hausse de 14 % par rapport aux 249 millions de dollars enregistrés à l'exercice précédent. Les redevances perçues sur les ressources s'établissent à 266 millions de dollars (ou 93,5 %) et constituent la plus importante source de revenu; elles résultent de divers marchés et règlements, notamment le Règlement sur l'exploitation minière dans les Territoires du Nord-Ouest et le Règlement sur les redevances relatives aux hydrocarbures provenant des terres domaniales. Les autres sources de revenu proviennent des intérêts sur les prêts, qui sont de l'ordre de 11 millions de dollars (3,9 %), des baux et des contrats de location de 4 millions de dollars (1,4 %) et des recettes diverses, évaluées à 4 millions de dollars (1,4 %).



Dépenses

Au cours de l'exercice 2008–2009, les dépenses totales du Ministère ont atteint 7,4 milliards de dollars, soit une hausse de 10,4 % par rapport aux 6,7 milliards de dollars enregistrés à l'exercice précédent. Les paiements de transfert, versés en grande partie aux membres et aux organisations autochtones, se sont élevés à 5,7 milliards de dollars ou 77 % des dépenses totales. Le Ministère a également versé 489 millions de dollars en salaires et avantages sociaux (6,6 %) et 335 millions de dollars en services professionnels (4,5 %). Les montants adjugés par la cour et les autres règlements sont évalués à 316 millions de dollars (4,3 %), tandis que les réclamations et les litiges ont entraîné des dépenses de 261 millions de dollars (3,5 %). Les 3,5 % restants sont liés à d'autres coûts de fonctionnement, estimés à 260 millions de dollars.



Portrait financier

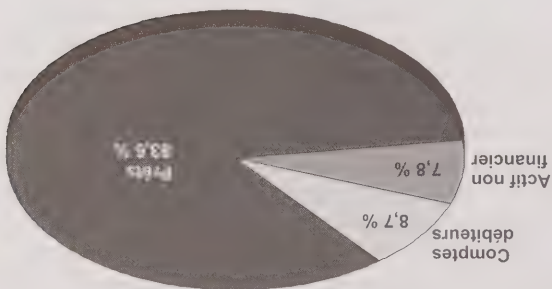
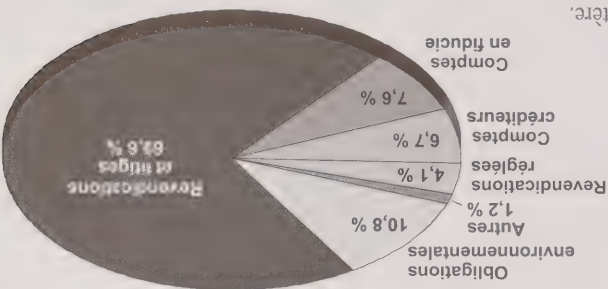
Etat condensé de la situation financière (en date du 31 mars)			
	Variation (%)	2009	2008
		(en milliers de dollars)	
Actif total	+2 %	931 432	909 619
Passif total	+12 %	14 781 462	13 177 012
Avoir total	-13 %	(13 850 030)	(12 267 393)
Total	+2 %	931 432	909 619
Etat condensé du budget de fonctionnement (pour l'exercice se terminant le 31 mars)			
Total des dépenses	+10 %	7 380 656	6 730 174
Total des revenus	+14 %	284 981	249 115
Coût de fonctionnement net	+9 %	7 095 675	6 481 059

Actif

À la fin de 2008–2009, l'actif total du Ministère s'élevait à 931 millions de dollars, ce qui représente une augmentation d'environ 22 millions de dollars (2,4 %) par rapport aux 910 millions de dollars enregistrés à l'exercice précédent. Les prêts, évalués à 778 millions de dollars, comptent pour 83,6 % de l'actif total, tandis que les comptes débiteurs ne représentaient que 8,7 % (ou 81 millions de dollars). Les 7,8 % restants sont liés à l'actif non financier, qui s'établit à 73 millions de dollars.

Passif

À la fin de 2008–2009, le passif total du Ministère s'élevait à 14,8 milliards de dollars, ce qui représente une augmentation de 1,6 milliard de dollars (12,1 %) par rapport aux 13,2 milliards de dollars enregistrés à l'exercice précédent. Les fonds destinés aux revendications territoriales et aux litiges sont évalués à 10,3 milliards de dollars et constituent le principal élément du passif (69,6 %) du Ministère. Les autres postes du passif regroupent les obligations environnementales (10,8 %), les comptes en fiducie des créanciers (6,7 %), les revendications réglées (4,1 %), les comptes en fiducie des créanciers (7,6 %) et les revendications territoriales ayant donné lieu à un règlement, dont le montant s'établit à 608 millions de dollars (4,1 %).



La Commission canadienne des affaires polaires

Cette activité de programme s'inscrit sous le résultat stratégique Approfondir les connaissances sur les régions polaires du Canada.

Facilitation de la recherche et communications.

Ressources financières de 2008-2009 (en millions de dollars)					
Depenses prévues	1,0	1,0	1,0	5,0	5,0
Autorisations totales	1,0	1,0	1,0	5,0	5,0
Depenses réelles	1,0	1,0	1,0	5,0	5,0
Ressources prévues	1,0	1,0	1,0	5,0	5,0
Ressources réelles	1,0	1,0	1,0	5,0	5,0
Ecart	—	—	—	—	—

Analyse du rendement

La Commission canadienne des affaires polaires a publié, en 2008-2009, un rapport intitulé *Phares du Nord : L'infrastructure de recherche au Canada arctique et subarctique*. Ce rapport, qui est le fruit de deux années de consultation, fait l'analyse de la situation de l'infrastructure de recherche, établit les besoins actuels et futurs en la matière et recommande la mise en place d'un vaste réseau d'infrastructure scientifique dans le Nord. Certains progrès réalisés en 2008-2009 laissent croire que le gouvernement a entendu les recommandations de la communauté des chercheurs polaires. En effet, il a notamment annoncé, dans son Plan d'action économique, des investissements dans l'infrastructure de recherche nordique et il envisage également de construire la nouvelle station de recherche dans l'Extrême Arctique selon le modèle de réseau en étoile.

De concert avec différents organismes et instituts de recherche, dont le Comité international pour les sciences arctiques et le Comité scientifique pour les sciences antarctiques, la Commission a travaillé à l'organisation d'une série d'ateliers et de réunions portant sur la collaboration nationale et internationale. Elle a également publié sur le Réseau canadien d'information polaire une nouvelle carte interactive montrant l'emplacement des différentes stations de recherche dans le Nord et a réglé les problèmes techniques qui entravaient le bon fonctionnement de certains éléments logiciels du Réseau.

Par ailleurs, la Commission a produit ses deux publications, le *Méridien* et le *Bulletin pour le Réseau canadien de recherches antarctiques*, toujours selon le budget et les délais établis. Publiées à raison de deux numéros par année, ces revues scientifiques continuent d'obtenir la faveur du public. Les articles du *Méridien* ont d'ailleurs été cités à plusieurs reprises au cours de l'année.

Avantages pour les Canadiens

Les nouvelles connaissances sur les régions polaires aideront à résoudre les questions urgentes auxquelles le Canada est ou sera confronté sur le plan de l'environnement, du changement climatique, de la santé, de la stabilité sociale, du développement économique, de la souveraineté et de la sécurité. En effet, l'excellence en recherche procure aux résidents du Nord et à tous les Canadiens les moyens de s'adapter aux changements, actuels ou à venir, et permet aux politiciens et aux décideurs de prendre des décisions éclairées et responsables.

Méthode d'allocation de ressources aux Services internes

Dans le processus de planification et d'établissement budgétaire du gouvernement, les ressources humaines et financières attribuées aux Services internes ne sont pas comptabilisées séparément, mais sont réparties de façon proportionnelle en fonction des résultats stratégiques et des fonds disponibles. Il est donc difficile pour l'AINC de présenter d'une manière utile la répartition de ses ressources, puisque, de façon générale, ses objectifs et son mandat l'amènent à verser des fonds à des tierces parties, qui exécutent en son nom différents programmes et services. Le Ministère, lui, s'assure que ces fonds sont bien administrés, mène des activités de surveillance et de responsabilisation, fournit des conseils stratégiques et offre d'autres types de services (par exemple, la gestion des litiges). Il convient toutefois de noter que la proportion du budget total d'AINC allouée aux Services internes est d'environ 5 %, un taux comparable à celui observé dans d'autres ministères.

Le Comité de la vérification et de l'évaluation a approuvé, en juin 2008, le rapport et le plan d'action présentés en réponse à l'évaluation de la Politique sur l'analyse comparative entre les sexes du Ministère. Afin de poursuivre la mise en œuvre de la Politique et d'en rehausser l'efficacité, il était recommandé au Ministère d'adopter une approche axée sur le risque, de revoir ses structures de gestion et de financement, d'améliorer les activités de formation et de sensibilisation et d'élaborer une stratégie de mesure du rendement. Le plan d'action propose d'ailleurs une marche à suivre pour assurer la mise en œuvre de chacune de ces recommandations.

Les Services internes

Avantages pour les Canadiens

Le portefeuille des Services internes contribue à l'atteinte de tous les résultats stratégiques du Ministère. Il produit des avantages pour l'ensemble des Canadiens en favorisant l'élaboration de politiques et de stratégies sur les questions liées aux peuples autochtones et aux régions nordiques, en appliquant les politiques du gouvernement du Canada et en assurant avec efficacité les services de soutien reçus par les différents programmes ministériels.

Analyse du rendement

En 2008–2009, AINCA a largement contribué à l'avancement des stratégies pangouvernementales portant sur les questions autochtones et le Nord. Pour mieux faire connaître les dossiers autochtones et resserrer la coordination horizontale, plusieurs comités et réseaux interministériels ont été créés en 2008–2009, dont un comité de concertation des sous-ministres adjoints sur les affaires autochtones.

Les Services ministériels ont atteint avec brio les principaux objectifs qu'ils s'étaient fixés pour 2008–2009. En particulier, la Direction générale des services de ressources humaines et du milieu du travail a produit 87 % des rapports de gestion du rendement de ses employés (l'objectif étant fixé à 90 %) et 92 % des plans d'apprentissage (sur un objectif de 90 %). Elle a en outre instauré une série de programmes, dont un plan triennal d'équité en matière d'emploi et un programme de formation linguistique pour les employés autochtones, a mis sur pied un comité sur les politiques en matière de santé et de sécurité au travail et a adopté une stratégie visant à favoriser le recrutement des Autochtones, des résidents du Nord et des membres des groupes professionnels essentiels. De son côté, la Direction générale de la gestion de l'information s'est dotée de nouvelles pratiques de gouvernance, tandis que la Direction générale de la planification et de la gestion des ressources a terminé de mettre en place son nouveau processus de planification des ressources. Enfin, le Secréariat ministériel a été en mesure de donner pleins services grâce à son Centre de l'intégrité, des valeurs et de la résolution de conflits.

Pour avoir une idée plus juste du rendement du Ministère, le Secteur de la vérification et de l'évaluation a établi une série de mesures, comprenant une approche, un cadre de travail, des documents d'orientation et des outils de soutien, dans le but d'appuyer l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies de mesure du rendement au plan d'évaluation ministériel. Il a également adapté et intégré les exigences en matière de mesure du rendement au plan d'évaluation quinquennal et a coparrainé des ateliers et des réunions sous le thème « Mesurer ce qui compte » afin d'en arriver à établir des indicateurs de haut niveau. Pour sa part, la Direction générale des services de vérification et d'assurance, en donnant des avis indépendants, a contribué à l'atteinte des objectifs stratégiques visés par les différents programmes et activités du Ministère. Son plan de vérification triennal axé sur le risque dresse les grandes lignes d'un régime de vérification rigoureux de nature à favoriser la gestion efficace du risque, la saine gouvernance et l'administration judicieuse des ressources dans le cadre de tous les programmes et de toutes les activités du Ministère. Enfin, les Services d'évaluation et d'enquêtes ont adopté de nouvelles mesures qui leur permettront d'examiner les allégations d'actes répréhensibles et de mener des vérifications juridictionnelles.

Leçons apprises

Les résultats de 2008–2009 ont clairement démontré au Ministère les avantages de resserrer la collaboration horizontale et de travailler en permanence à l'élaboration d'un plan intégré. Cependant, comme par les années passées, certains secteurs clés ne roulent pas à pleine capacité, ce qui exigera du Ministère qu'il mette en place des stratégies de recrutement plus dynamiques et mieux coordonnées.

Activité de programme : Économie du Nord

Cette activité de programme s'inscrit sous le résultat stratégique *L'économie*.

Soutien à la croissance économique durable des économies territoriales grâce à des investissements dans l'innovation et le savoir et dans les programmes de développement régional; à la défense d'intérêts et à des activités qui mènent à la participation avantageuse des résidents du Nord au développement des ressources.

Ressources financières de 2008-2009 (en millions de dollars)					
Dépenses	Autorisations	Dépenses	Ressources	Ressources	Écart
prévues	totales	réelles	prévues	réelles	
24,5	40,7	26,1	29,1	22,8	(6,3)

Les ressources financières et humaines attribuées aux Services internes sont réparties de façon proportionnelle, en fonction des fonds disponibles. La différence entre les dépenses prévues et les autorisations totales est principalement attribuable au report successif des fonds de prêts. L'écart entre les autorisations totales et les dépenses réelles s'explique essentiellement par un report des fonds de prêts.

Analyse du rendement

En 2008-2009, AINC a continué de promouvoir la croissance économique du Nord au profit non seulement des résidents et des collectivités du Nord mais aussi de tous les Canadiens. La première série de consultations externes menée au sujet des Investissements stratégiques dans le développement économique du Nord a confirmé que ce programme fonctionnait bien. En effet, le programme a alloué la totalité de son budget de financement à des projets ou des accords de contribution qui, au final, ont généré des investissements de 19,3 millions de dollars dans l'économie nordique. Ces investissements ont favorisé la participation des résidents du Nord à l'économie, ont permis aux entreprises locales d'accéder à des capitaux et à des services consultatifs et ont appuyé la diversification de l'économie. Le renouvellement du programme a été confirmé, ce qui assurera à l'économie nordique un investissement additionnel de 90 millions de dollars sur une période de cinq ans.

Le Comité de la vérification et de l'évaluation a approuvé, en septembre 2008, le rapport définitif et le plan d'action présentés en réponse à l'évaluation formative du programme des Investissements stratégiques dans le développement économique du Nord (<http://www.ainc-inac.gc.ca/ai/arp/aev/pubs/sined/ev/sined-fra.pdf>). L'évaluation contenait six recommandations, la principale étant de mettre en place une stratégie de mesure du rendement. On y recommandait également de donner aux porteurs de projets plus de latitude pour investir de façon stratégique dans des activités de financement pluriannuelles et de continuer de collaborer avec les différents promoteurs du développement économique dans le Nord. Les résultats de l'évaluation ont été pris en compte pour justifier le renouvellement du programme et pour élaborer la première ébauche d'une étude sur l'évaluation du rendement. En 2008-2009, AINC a préparé le terrain pour la création d'une nouvelle agence de développement économique du Nord. Il s'agit là d'une importante réalisation à laquelle il a contribué, plus précisément, en participant à la mise sur pied de l'agence, en fournissant une partie des effectifs et en confirmant le financement de certains programmes. En 2009-2010, lorsque l'agence sera pleinement fonctionnelle, elle aura la responsabilité de la plupart des programmes de développement économique réalisés dans le Nord.

Pour obtenir un portrait plus complet des progrès accomplis par rapport aux plans et priorités de 2008-2009, veuillez consulter l'adresse <http://www.ainc-inac.gc.ca/ai/arp/es/0809/dpr/nor-fra.asp>.

de travail visant à améliorer la réglementation dans les territoires. Parallèlement, il a continué d'appuyer le projet gazier Mackenzie en y annexant un processus réglementaire efficace. Enfin, pour s'acquitter de ses responsabilités de gestionnaire environnemental, AINC a procédé à l'ajout de trois sites à la liste des zones protégées et a franchi de nouvelles étapes dans l'établissement des dernières réserves nationales de faune.

La politique et les programmes de gestion des sites contaminés ont fait l'objet d'une évaluation en septembre 2008, et les conclusions du rapport confirment leur pertinence et leur rentabilité. En particulier, le rapport indique que le Programme des sites contaminés du Nord est un exemple à suivre, tant à l'échelle fédérale qu'à l'échelle internationale, en raison de sa capacité exceptionnelle à gérer les projets et à mener des travaux d'assainissement en milieu nordique.

Par l'entremise du Plan d'action économique du Canada (<http://www.actionplan.gc.ca/tra/index.asp>), AINC a donné un nouvel élan à la recherche dans le Nord en investissant, par exemple, dans l'infrastructure scientifique de l'Arctique et en entreprenant une étude de faisabilité sur la construction d'une nouvelle station de recherche dans l'Extrême Arctique. Le Ministère a aussi appuyé de diverses façons le développement économique responsable dans le Nord, notamment par l'approbation de dix plans de retombées des travaux d'exploration pétrolière et gazière et par la délivrance de six permis de prospection, comprenant des blocs dans la mer de Beaufort, dans le delta du Mackenzie et dans la partie centrale de la vallée du Mackenzie. L'un des permis octroyés visait un bloc extracôtière, qui a été attribué en échange d'un engagement financier record de 1,2 milliard de dollars en travaux d'exploitation, ce qui laisse présager de belles perspectives économiques pour le Nord. Cependant, pour mieux réglementer les activités d'exploration, de nouvelles données seront produites grâce à des travaux de recherche financés en partie par l'industrie au moyen de prélèvements sur les droits d'exploration. Le Ministère a aussi assumé la gestion et l'entretien de la mine Jericho, une mine de diamant inactive qui appartient à la société Tahera. En 2008, les dépenses pour l'exploration minière se sont élevées à 530 millions de dollars. On s'attend toutefois à ce que la chute des prix des produits de base, à la fin de 2008, fasse tomber les dépenses à 222 millions de dollars en 2009, soit une baisse de 60 %. La délivrance de 426 permis de prospection et l'approbation de 60 baux miniers apportent néanmoins la preuve que la mise en valeur des ressources naturelles continue d'être une entreprise florissante.

organiques persistants du Programme des Nations Unies pour l'environnement. Le Programme de lutte contre les contaminants dans le Nord demeure une approche modèle, au pays comme à l'étranger.

Afin de fournir à la prochaine génération de chercheurs une meilleure expérience pratique, le Programme de formation scientifique dans le Nord a accordé, en 2008–2009, une aide financière de un million de dollars à 445 étudiants inscrits dans 36 universités canadiennes. Le gouvernement du Canada a aussi contribué à l'avancement de la recherche polaire en finançant 34 projets de formation, de communication et de vulgarisation sous le mandat de l'Année polaire internationale. Ensemble, ces projets ont mis à contribution un total de 1 400 chercheurs déployés dans 67 collectivités nordiques et près de 700 étudiants et jeunes chercheurs, tous motivés par le même objectif : celui de faire progresser les connaissances scientifiques dans le Nord.

Activité de programme : Terres et ressources du Nord

Cette activité de programme s'inscrit sous le résultat stratégique *Les terres*.

Soutien au développement durable des ressources naturelles du Nord en mettant l'accent sur une meilleure gestion et intendance de l'environnement, dont l'assainissement des sites contaminés, l'élargissement de la base de connaissances pour pouvoir prendre des décisions éclairées, et l'amélioration de l'efficacité du contexte réglementaire nordique.

Ressources financières de 2008–2009 (en millions de dollars)					
Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles	Ressources prévues	Ressources réelles	Écart
192,5	191,6	177,1	422,9	410,6	(12,3)

Les ressources financières et humaines attribuées aux Services internes sont réparties de façon proportionnelle, en fonction des fonds disponibles. La différence entre les autorisations totales et les dépenses réelles est principalement attribuable à une diminution des fonds alloués aux Services internes et à une réduction des dépenses en raison d'un manque de disponibilité du matériel et de la main-d'œuvre et de conditions météorologiques non favorables aux travaux d'évaluation et d'assainissement prévus dans le Plan d'action pour les sites contaminés fédéraux. Les fonds inutilisés du Plan d'action pour les sites contaminés fédéraux ont été reportés à 2009–2010 et resteront disponibles pour les fins prévues.

Analyse du rendement

La mise en valeur responsable des ressources naturelles, la préservation du patrimoine naturel et la protection de la santé humaine et environnementale sont demeurées au cœur des priorités du Ministère en 2008–2009. Ainsi, des progrès remarquables ont été réalisés dans la remise en état des lieux contaminés, notamment l'assainissement complet de cinq sites contaminés et la production de vingt-deux plans de travail. De plus, les travaux de restauration à la mine Giant, dans les Territoires du Nord-Ouest, ont reçu l'approbation conditionnelle du Conseil du Trésor. Toutes ces mesures menées sous la direction du Ministère ont permis la création de 400 emplois pour les Autochtones et ont contribué, du même souffle, à l'atteinte d'un des grands objectifs ministériels. AINC a également continué de définir les bases d'une réglementation efficace et viable pour le Nord. Neil McCrank, représentant spécial du ministre chargé de ce dossier, a déposé en mai 2008 un rapport intitulé *La voie de l'amélioration* (http://epe.lac-bac.gc.ca/100/200/301/inac-ainc/road_improvement-f/n108-fra.pdf) et a fait connaître ses conclusions aux divers intervenants dans le Nord et ailleurs au Canada. Prenant acte de ces conclusions et des commentaires exprimés par ses partenaires et autres intervenants, le Ministère a entrepris l'élaboration d'un plan

Pour obtenir un portrait plus complet des progrès accomplis par rapport aux plans et priorités de 2008–2009, veuillez consulter l'adresse <http://www.ainc-inac.gc.ca/ai/ar/pes/0809/dpr/nor-fra.asp>.

Activité de programme : Communautés nordiques saines

Cette activité de programme s'inscrit sous le résultat stratégique Les gens.

Soutien à l'amélioration de la santé et du bien-être des résidents du Nord grâce à des subventions aux hôpitaux et pour les services de médecins offerts aux résidents indiens et inuits des Territoires du Nord-Ouest et du Nunavut; soutien au transport à prix réduits d'aliments nutritifs périssables et autres produits essentiels vers les collectivités éloignées du Nord; à la recherche sur les sources et les effets des contaminants sur la chaîne alimentaire de l'Arctique; et aux projets pour aider les résidents du Nord à composer avec des problèmes d'ordre plus général, comme les conséquences du changement climatique.

Ressources financières de 2008-2009 (en millions de dollars)					
Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles	Ressources prévues	Ressources réelles	Écart
109,6	133,0	130,4	66,0	70,1	4,1

Les ressources financières et humaines attribuées aux Services internes sont réparties de façon proportionnelle, en fonction des fonds disponibles. La différence entre les dépenses prévues et les autorisations totales est principalement attribuable à la hausse des coûts associés au programme Aliments-poste, qui assure la livraison d'aliments sains aux collectivités isolées. L'écart entre les autorisations totales et les dépenses réelles s'explique essentiellement par le lancement tardif, en 2007-2008, des activités de mise en œuvre de l'Année polaire internationale; ce retard a eu un effet sur les échéances de mise en œuvre, y compris sur le financement et le traitement de certaines activités. Les fonds inutilisés ont été reportés à 2009-2010 et aux exercices subséquents et resteront disponibles pour les fins prévues.

Analyse du rendement

La santé à long terme des résidents et des collectivités du Nord a été le sujet privilégié de différents accords et programmes financés en 2008-2009. Le Ministère a en effet renouvelé ses accords de subvention avec les gouvernements territoriaux, les libérant ainsi d'une partie des frais associés à la prestation de services hospitaliers et médicaux aux Inuit et aux membres des Premières nations. De même, le programme Aliments-poste a permis aux collectivités isolées du Nord d'avoir accès à des aliments sains à prix abordable. En 2008-2009, 19,9 millions

de kilogrammes d'aliments nutritifs et autres articles essentiels ont été expédiés dans le Nord, une augmentation de 12,2 % par rapport à 2007-2008. Désireux de préserver l'efficacité du programme et d'aller au-devant des défis, AINC a mené à terme une évaluation détaillée du programme Aliments-poste et a publié deux rapports de résultats (voir l'encadré). La suite de l'évaluation se déroulera dans le cadre d'un travail de collaboration et se conclura à l'autisme 2009 par la présentation d'un rapport au gouvernement.

AINC cherche sans cesse à améliorer le programme Aliments-poste et a publié, dans cette optique, deux rapports d'évaluation :

- Évaluation du programme Aliments-poste. Conclusions et recommandations du représentant spécial du ministre (http://www.ainc-inac.gc.ca/nth/fon/rpt-fra.asp);
- Affaires indiennes et du Nord Canada, Direction générale de la dévolution et des relations territoriales. Examen du programme Aliments-poste : Rapport provisoire (http://www.ainc-inac.gc.ca/nth/fon/fwd-fra.asp).

Grâce au Programme de lutte contre les contaminants dans le Nord, le Ministère a pu continuer de surveiller et de réduire la présence de polluants dans l'environnement et notamment dans les aliments traditionnels. Cette initiative constitue le principal apport du Canada au Programme de surveillance et d'évaluation de l'Arctique (Conseil de l'Arctique) et au Plan de surveillance mondial, prévu par la Convention de Stockholm sur les polluants

Activité de programme : Gouvernance du Nord

Cette activité de programme s'inscrit sous le résultat stratégique Le gouvernement.

Soutien au renforcement des gouvernements nordiques par le transfert de responsabilités de type provincial, par des mécanismes intergouvernementaux efficaces de collaboration et de gestion des questions stratégiques et par la consolidation de la collaboration intergouvernementale de niveau international pour ce qui est des questions circumpolaires.

Ressources financières de 2008–2009 (en millions de dollars)					
Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles	Ressources prévues	Ressources réelles	Écart
14,4	13,7	8,6	47,4	30,5	(16,9)

Les ressources financières et humaines attribuées aux Services internes sont réparties de façon proportionnelle, en fonction des fonds disponibles. La différence entre les autorisations totales et les dépenses réelles est principalement attribuable aux mouvements de trésorerie générés par le renforcement des pratiques de gestion financière du gouvernement du Nunavut, tel qu'il était stipulé dans l'entente de contribution pluriannuelle. Les fonds inutilisés ont été reportés à 2009–2010 et aux exercices subséquents, selon les besoins.

Analyse du rendement

En 2008–2009, AINC a continué d'appuyer les négociations sur le transfert des responsabilités de type provincial. Dans les Territoires du Nord-Ouest, les négociations ont été fructueuses mais n'ont toujours pas mené à un accord de principe, ce qui a incité le premier ministre Roland à proposer, en août 2008, un nouveau cadre de travail susceptible d'accélérer le processus et de préparer le terrain pour d'autres priorités économiques. On cherche maintenant une façon d'insérer ce cadre de travail dans une conception plus vaste de la gouvernance et d'y intégrer d'autres priorités fédérales, notamment l'amélioration de la réglementation et la création d'une agence de développement économique du Nord. Le Ministre a, par ailleurs, annoncé la nomination d'un représentant en chef du gouvernement fédéral pour le transfert des responsabilités au Nunavut et a conclu deux ententes avec le gouvernement de ce territoire au cours de l'année financière : la première, signée en septembre 2008, portait sur un protocole de négociation du transfert des responsabilités avec le gouvernement territorial et la Nunavut Tunngavik Incorporated; la deuxième prévoyait un investissement fédéral de 21,6 millions de dollars, répartis sur cinq ans, afin d'améliorer la gestion financière du gouvernement du Nunavut et l'aider à se créer un réseau de collaborateurs. Tous les efforts déployés en faveur du transfert des responsabilités permettent d'appuyer les Territoires du Nord-Ouest et le Nunavut dans leur quête d'un gouvernement fort et autonome.

En 2008–2009, AINC a travaillé activement à défendre les intérêts circumpolaires du Canada au pays et à l'étranger et à gérer ses relations avec les autres nations circumpolaires dans le cadre de divers projets et tribunes, notamment au sein du Conseil de l'Arctique et de la Chambre de commerce circumpolaire. Il a aussi coordonné une série de rencontres avec divers partenaires gouvernementaux et non gouvernementaux en vue d'examiner les priorités canadiennes du Conseil de l'Arctique.

Le Nord

Les quatre résultats stratégiques du Ministère, soit le gouvernement, les gens, les terres et l'économie, se réalisent également dans le cadre du Programme des affaires du Nord. En effet, les activités prescrites par ce programme visent à promouvoir l'efficacité des institutions gouvernementales, à établir des relations de collaboration avec le gouvernement du Canada, à bâtir des collectivités nordiques viables et en santé, à stimuler l'économie du Nord et à favoriser une gestion rationnelle des terres et des ressources du Nord. Le Nord est traité séparément afin de donner un meilleur aperçu du rendement du Ministère dans les régions nordiques.

Ce résultat stratégique permet l'avancement de trois secteurs de résultats du gouvernement du Canada : assurer des Canadiens en santé, promouvoir une croissance économique forte et établir une société diversifiée qui favorise la dualité linguistique et l'inclusion sociale.

Avantages pour les Canadiens

Les activités que le Ministère entreprend dans le Nord profitent non seulement aux résidents du Nord mais à tous les citoyens du Canada, en contribuant notamment à une saine gestion politique et environnementale, à une croissance économique prospère, à une actualisation des connaissances sur le Nord et à une meilleure défense des intérêts du Canada dans la région circumpolaire. De même, les actions qu'il mène en faveur des quatre objectifs de la Stratégie pour le Nord — améliorer la gouvernance, renforcer la souveraineté dans l'Arctique, protéger le patrimoine naturel et promouvoir le développement économique et social — apportent des bienfaits individuels, collectifs et environnementaux, permettent des améliorations concrètes à la santé des populations et assurent la viabilité et la prospérité des résidents du Nord et du Canada en général.

Leçons apprises

Les avancées stratégiques que le Ministère a connues dans le Nord en 2008–2009 ont prouvé qu'il était essentiel d'entretenir des relations fructueuses et harmonieuses avec tous les intervenants afin d'offrir des programmes efficaces et bien coordonnés. Le maintien des bonnes relations a d'ailleurs été un atout majeur dans la poursuite des activités du Ministère, que ce soit pour planifier les préparatifs de l'Année polaire internationale, formuler la Stratégie pour le Nord, défendre les intérêts circumpolaires du Canada au pays et à l'étranger, communiquer les résultats de la recherche internationale sur les polluants environnementaux, faire connaître les conclusions des travaux menés dans l'Arctique, négocier les limites de la réserve de parc national Nahanni ou revitaliser l'économie du Nord en collaboration avec le secteur privé et les entreprises locales. C'est d'ailleurs ce même esprit de collaboration qui guidera la mise en œuvre des prochains programmes dans le Nord, et ce sera d'autant plus important que la crise économique, qui a frappé à la fin de 2008, aura sans doute des effets sur les activités ministérielles.

Pour d'autres détails sur le Nord, veuillez consulter l'adresse <http://www.ainc-inac.gc.ca/nth/index-fra.asp>.

Activité de programme : Relations de coopération

Soutien au renforcement des relations interministérielles et intergouvernementales (fédérales-provinciales-territoriales-municipales) efficaces; établissement de relations de coopération avec les Métis, les Indiens non inscrits ou vivant hors réserve et avec les organismes de Canadiens d'origine autochtone vivant en milieu urbain afin d'optimiser la poursuite et l'atteinte d'objectifs partagés; et la gestion proactive des enjeux stratégiques liés aux Métis, aux Indiens non inscrits et aux Canadiens d'origine autochtone vivant en milieu urbain.

Ressources financières de 2008-2009 (en millions de dollars)					
Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles	Ressources prévues	Ressources réelles	Écart
29,0	43,2	43,1	68,0	75,6	7,6

Les ressources financières et humaines attribuées aux Services internes sont réparties de façon proportionnelle, en fonction des fonds disponibles. La différence entre les dépenses prévues et les autorisations totales est principalement attribuable à l'injection d'un financement additionnel pour les processus bilatéraux et tripartites et pour la gestion courante des droits ancestraux des Métis dans le cadre de l'initiative Beyond Powley.

Analyse du rendement

En 2008-2009, le Bureau de l'interlocuteur fédéral a resserré ses liens avec les organisations de Métis, d'Indiens non inscrits et d'Autochtones en milieu urbain, notamment grâce à la Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain. La Stratégie a effectivement connu de belles réussites au cours de l'année, notamment en appuyant la conception de plans d'action communautaires axés sur les besoins des Autochtones en milieu urbain et en favorisant la mise sur pied d'un comité consultatif de recherche et d'un réseau fédéral-provincial chargé du dossier des Autochtones en milieu urbain. La ville d'Edmonton a également été choisie pour être le berceau d'un projet exploratoire qui sera entrepris dans le cadre de la Stratégie. Au cours de 2008-2009, chaque dollar investi dans la Stratégie a généré un rendement de 2,13 \$, et les quelque 10 millions de dollars injectés par AINCS ont incité d'autres investisseurs à contribuer pour plus de 22 millions de dollars, ce qui porte le total à plus de 33 millions de dollars.

Le Bureau de l'interlocuteur fédéral a travaillé en liaison avec les gouvernements provinciaux dans le but de régler la question des droits ancestraux des Métis, notamment le système d'identification des membres, l'application des règlements et le registre des chasseurs et pêcheurs. De même, AINCS s'est engagé dans un travail de collaboration avec six gouvernements provinciaux afin de mieux répondre aux besoins des Métis et des Indiens non inscrits. Ces efforts de concertation lui ont permis de mobiliser plus de 2,1 millions de dollars en fonds de contrepartie, qui ont servi à la conception de stratégies de résolution des problèmes sociaux et économiques et à l'adoption d'une position collective concernant les questions de consultation et d'accommodement.

L'interlocuteur fédéral et le Ralliement national des Métis ont signé, en 2008-2009, le *Protocole avec la nation métisse*. La signature de cette entente marque un tournant important dans les relations avec les Métis et souligne l'engagement exceptionnel du gouvernement fédéral à faire avancer les dossiers liés à la gouvernance, aux pensionnats indiens, aux anciens combattants métis et aux questions de compétence. Par ailleurs, le Bureau de l'interlocuteur fédéral a travaillé avec les différents ministères et organismes fédéraux, les gouvernements des Premières nations vivant hors réserve et à planifier des stratégies de développement économique mettant à partie les organisations de Métis et d'Indiens non inscrits. Il a ainsi contribué à la création de partenariats solides et responsables dans le domaine de l'éducation, à l'élaboration d'un cadre de développement économique incarnant les buts et les aspirations des Métis et des Indiens non inscrits et à l'amélioration de leur capacité à participer plus activement à la société canadienne.

Pour obtenir un portrait plus complet des progrès accomplis par rapport aux plans et priorités de 2008-2009, veuillez consulter l'adresse <http://www.ainc-inac.gc.ca/ai/ar/ap/es/0809/dpr/off-fra.asp>.

Résultat stratégique : Le Bureau de l'interlocuteur fédéral

Ce résultat stratégique vise à améliorer la situation socioéconomique des Métis, des Indiens non inscrits et des Autochtones en milieu urbain afin qu'ils puissent s'épanouir pleinement sur les plans politique, social et économique au sein de la société canadienne. Pour tendre vers cet objectif, il favorise la coopération entre les gouvernements et divers intervenants afin de promouvoir des perspectives socioéconomiques plus prometteuses.

Ce résultat stratégique contribue à établir une société diversifiée qui favorise la dualité linguistique et l'inclusion sociale, l'un des secteurs de résultats du gouvernement du Canada.

Comme le montre l'analyse du rendement, AINC a atteint les résultats qu'il s'était fixés pour 2008–2009 dans le cadre de ce résultat stratégique.

Avantages pour les Canadiens

Au Canada, 54 % des Autochtones vivent en milieu urbain, et tout indique que ce pourcentage continuera d'augmenter au cours des prochaines années. C'est pourquoi la Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain se propose d'aider les Autochtones à tirer meilleur parti des possibilités économiques qu'offrent les grands centres urbains et à en faire profiter l'ensemble de la société canadienne. Grâce au registre d'inscription, les droits ancestraux des Métis et des Indiens non inscrits seront reconnus et enchaînés dans la structure de gouvernance du Canada, en tant qu'éléments essentiels d'une société juste, équitable et respectueuse. Lorsque le registre sera pleinement fonctionnel, il permettra à l'État de mieux s'acquitter de son devoir juridique de consulter les communautés métisses titulaires de droits. Enfin, le Bureau de l'interlocuteur fédéral travaille avec différents partenaires afin d'assurer, sur le plan socioéconomique, le plein épanouissement des Métis, des Indiens non inscrits et des Autochtones vivant en milieu urbain et ainsi bâtir une nation plus dynamique et plus ouverte à la diversité.

Leçons apprises

Étant donné la nature constitutionnelle des dossiers dont il est investi et des questions de compétence qui en découlent, le Bureau de l'interlocuteur fédéral a compris que, pour atteindre ses objectifs, il devait travailler coude à coude avec les gouvernements, le secteur privé, les organismes non gouvernementaux ainsi que les organisations de Métis, d'Indiens non inscrits et d'Autochtones en milieu urbain. D'ailleurs, les évaluations réalisées en 2005 et en 2006 ont révélé que la Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain était particulièrement efficace pour établir des liens de collaboration avec les provinces, les municipalités et le secteur privé, pour réunir des fonds auprès des partenaires ainsi que pour resserrer la coordination horizontale. Misant sur ce succès, le Ministère a intégré à la Stratégie une formule de financement à frais partagés avec les provinces et les municipalités et a établi des modalités et des conditions horizontales en vue d'améliorer la coordination et la conformité avec les programmes provinciaux et municipaux. En 2008, une évaluation du Programme de contribution a par ailleurs révélé la nécessité d'aider les bénéficiaires à mieux rendre compte aux membres et au gouvernement de l'utilisation des fonds publics. Enfin, cette même année, les registres d'inscription des Métis ont passé sous la loupe de tiers évaluateurs. L'évaluation a mis au jour la qualité déficiente des registres tenus par les six organisations à l'étude. Une lettre directive leur a donc été adressée, les enjoignant à revoir leur plan de travail et leurs propositions budgétaires. Cette évaluation servira de guide pour les prochains plans de travail.

qui, en 2006, étaient considérées comme prioritaires en raison de graves défaillances de leur système d'alimentation en eau et des avis concernant la qualité de l'eau potable, seules quatre étaient encore à risque au 31 mars 2009. Des plans d'action corrective ont été instaurés dans chacune de ces collectivités.

Dans de nombreuses collectivités des Premières nations, l'accès à un logement décent reste un problème préoccupant. En 2008, 560 collectivités (soit environ 95 %) se sont prononcées sur la situation du logement et, selon les données autodéclarées, 72 % des habitations sont considérées comme adéquates, une diminution de 1 % par rapport à l'année précédente. On s'attend toutefois à

ce que le prochain bilan soit plus encourageant puisque, à la fin de l'automne 2009, on aura accès à des données de meilleure qualité et que, en 2010, de nouveaux programmes et politiques de logement entreront en vigueur.

En mai 2008, la Société canadienne d'hypothèques et de logement a créé le Fonds pour les logements du marché destinés aux Premières nations dans le but d'encourager la construction de 25 000 logements au cours des dix

prochaines années. Le rapport annuel de 2008 indique que trois partenaires prêteurs ont déjà confirmé leur participation et qu'une collectivité avait franchi avec succès le processus d'approbation financière. Par ailleurs, le gouvernement du Canada a financé, à hauteur de 1,4 million de dollars, huit autres projets de logement par l'entremise du Fonds d'innovation de mesures spéciales.

Grâce à un investissement de 94,5 millions de dollars, le Fonds d'infrastructure pour les Premières nations a pu donner le coup d'envoi à 264 projets d'infrastructure, tels que la construction de routes et de ponts, l'aménagement de systèmes énergétiques, la planification et le perfectionnement des compétences ainsi que la gestion des déchets solides. De même, les crédits injectés dans l'infrastructure scolaire ont permis la construction de six nouvelles écoles, la réalisation de 16 projets en milieu scolaire et la mise en branle de 64 autres projets, comprenant la construction de 17 nouvelles écoles dont 10 seront financées par le Plan d'action économique du Canada.

AINC a mené, en 2008, une vérification de son Programme d'immobilisations et d'entretien. La vérification a permis de relever plusieurs éléments à améliorer pour renforcer le cadre de contrôle de gestion du programme et pour gérer de façon plus avisée les projets d'immobilisations ainsi que les dépenses de fonctionnement et d'entretien. Conformément aux recommandations mises en lumière dans le rapport de vérification, le Ministère a resserré son cadre de contrôle de gestion afin de fournir un financement plus ciblé. Il a également entrepris la révision et la modernisation de son manuel de procédures, ce qui donnera lieu à de nouvelles lignes directrices nationales ainsi qu'à de nouvelles normes de documentation et de classification des petits et des grands projets d'immobilisations.

En 2008, AINC a inauguré le Système intégré de gestion des immobilisations. Exploitable sur le Web, ce système facilite la collecte, la gestion et la déclaration des données sur les immobilisations situées dans les réserves et permet, par la même occasion, de relever le niveau de responsabilité et de réduire la production de rapports. Puisqu'il est mis en œuvre de façon progressive, il est sujet à des améliorations régulières, en particulier pour satisfaire aux besoins ponctuels en données.

en 2008–2009, le rendement effectif du portefeuille de prêt des institutions financières autochtones est demeuré relativement stable. En effet, depuis les cinq dernières années, il oscille entre 7 % et 9 %, preuve de l'autonomie globale des 59 institutions financières autochtones.

En plus d'assurer la gestion de ses propres programmes et activités, la Direction générale des investissements communautaires a participé à l'évaluation sommative des programmes de développement économique du Ministère. Les résultats de l'évaluation serviront à documenter les changements qui seront apportés au programme, conformément aux exigences du nouveau Cadre fédéral pour le développement économique des Autochtones (<http://www.aïnc-inac.gc.ca/ecd/ffaed1-tra.asp>).

Activité de programme : Infrastructure communautaire

Soutien à la fourniture de fonds pour l'acquisition, la construction, l'exploitation et l'entretien des installations de la collectivité, comme les routes, les ponts, les systèmes d'eau potable et d'égouts ainsi que les bureaux administratifs; les installations éducatives, comme les écoles et les résidences pour enseignants; l'assainissement de sites contaminés dans les réserves; et les logements dans les réserves.

Ressources financières de 2008–2009 (en millions de dollars)		Ressources humaines de 2008–2009 (en équivalents temps plein)			
Dépenses prévenues	Autorisations totales	Dépenses réelles	Ressources prévenues	Ressources réelles	Écart
1 169,5	1 226,5	1 187,3	532,6	599,5	66,9

Les ressources financières et humaines attribuées aux Services internes sont réparties de façon proportionnelle, en fonction des fonds disponibles. La différence entre les dépenses prévues et les autorisations totales est principalement attribuable à la hausse du prix du carburant ainsi qu'à une augmentation des fonds alloués aux Services internes, qui ont servi en partie à soulager les pressions exercées sur d'autres activités de programme, notamment l'éducation et le développement social. L'écart entre les autorisations totales et les dépenses réelles s'explique essentiellement par une réduction des fonds alloués aux Services internes et par une diminution des dépenses du Fonds d'infrastructure pour les Premières nations, la mise en œuvre des projets ayant été compromise par les conditions météorologiques non favorables et une saison de construction écourtée. Le montant inutilisé du Fonds d'infrastructure pour les Premières nations a été reporté à 2009–2010 et restera disponible pour les fins prévues.

Analyse du rendement

En 2008–2009, AÏNC et Santé Canada ont injecté un montant additionnel de 330 millions de dollars, sur deux ans, afin de bonifier le Plan d'action pour l'approvisionnement en eau potable et le traitement des eaux usées des Premières nations et ainsi garantir aux collectivités vivant dans les réserves un accès à une eau potable sécuritaire. Le Ministère a également élaboré un nouveau protocole en faveur de la décentralisation des systèmes d'aqueduc et de traitement des eaux usées, dont la mise en œuvre est prévue pour 2009. Le Plan d'action économique du Canada prévoit lui aussi un investissement de 165 millions de dollars sur une période de deux ans. Ses efforts porteront principalement sur l'alimentation en eau et le traitement des eaux usées dans 18 collectivités des Premières nations afin de s'attaquer aux questions prioritaires de santé et de sécurité.

Depuis janvier 2008, le Ministère a procédé à l'embauche de 14 formateurs afin de prêter main-forte aux opérateurs de systèmes d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées. Il a aussi continué d'investir de façon ciblée dans la construction, l'exploitation et l'entretien de ces installations. Grâce à ses efforts et à ceux des collectivités, le nombre de systèmes d'alimentation en eau potable présentant un risque élevé s'est établi maintenant à 48, une baisse de 170 par rapport à 2003 et de 29 par rapport à l'an dernier. Par conséquent, sur les 21 collectivités

Activité de programme : Développement économique

Favoriser les possibilités de développement économique de même que l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies de développement économique.

Ressources financières de 2008-2009 (en millions de dollars)					
Depenses prévenues	Autorisations totales	Depenses réelles	Ressources prévenues	Ressources réelles	Écart
225,7	220,8	170,0	274,6	198,3	(76,3)

Les ressources financières et humaines attribuées aux Services internes sont réparties de façon proportionnelle, en fonction des fonds disponibles. La différence entre les dépenses prévues et les autorisations totales est principalement attribuable à une réduction des fonds alloués aux Services internes, à un report successif du financement mis de côté pour les prêts et les garanties de prêt émis du Compte d'expansion économique des Indiens ainsi qu'à une diminution des fonds prévus pour la conclusion d'un accord de legs avec les Premières nations de Mutsaers et Tseil-Wautih en vue des Jeux olympiques (ce poste de dépense a été pris en compte à la rubrique Possibilités d'emploi et de développement économique des peuples autochtones). L'écart entre les autorisations totales et les dépenses réelles s'explique essentiellement par le report du financement prévu pour les prêts et les garanties de prêt émis du Compte d'expansion économique des Indiens.

Analyse du rendement

En 2008-2009, AINCS s'est employé à relever le niveau de compétence des membres et des organisations inuits et des Premières nations. Grâce au Programme de développement économique communautaire, il a en effet permis à 517 organismes d'améliorer leur productivité, ce qui aura un effet bénéfique sur la prise de décision locale. Outre cet investissement de 34,5 millions de dollars, AINCS a également versé la somme de 13 millions de dollars pour ouvrir de nouvelles perspectives économiques et commerciales aux entreprises autochtones et 8,1 millions de dollars pour appuyer les services de soutien offerts à l'échelle régionale et nationale, que ce soit les programmes d'accréditation des agents de développement économique communautaire, les réseaux d'organismes communautaires, les activités de recherche ou les campagnes d'information. Ces investissements ont contribué, directement ou indirectement, à resserrer les liens entre le gouvernement et les organisations autochtones tout en créant les conditions idéales pour voir naître et prospérer des entreprises et des partenariats inuits et des Premières nations. Cependant, malgré les efforts consentis, le Ministère n'a remporté qu'un succès partiel par rapport à ses objectifs initiaux, puisqu'il reste toujours un déséquilibre de compétences entre les collectivités.

Le Programme de développement des entreprises autochtones a largement contribué à favoriser la réussite à long terme des entreprises communautaires et des entrepreneurs autochtones et à assurer leur pleine participation à l'économie canadienne. En effet, les investissements qu'il a réalisés pour faciliter l'accès aux capitaux propres et aux services consultatifs ont donné d'excellents résultats au dernier trimestre, favorisant la création, l'expansion et l'acquisition d'entreprises autochtones viables. En particulier, il a mis à la disposition de 399 entreprises près de 25,3 millions de dollars de capitaux propres et a engagé 5,1 millions de dollars additionnels pour assurer à 498 entreprises un accès à des services consultatifs. L'analyse du rendement effectué en 2008 a d'ailleurs indiqué que les entreprises appuyées par Entreprise autochtone Canada affichaient un taux de survie de 92,3 % pour la première année, un taux qui n'a rien à envier aux autres petites et moyennes entreprises du pays. Le Programme de développement des entreprises autochtones a également investi 10,6 millions de dollars en 2008-2009 pour appuyer le réseau des institutions financières autochtones et ses organismes de soutien. Il leur a ainsi permis de consentir 483 nouveaux prêts commerciaux, pour un total d'environ 25,8 millions de dollars, et de renouveler 549 prêts, d'une valeur approximative de 51,1 millions de dollars. Malgré les fluctuations du taux préférentiel

Activité de programme : Possibilités d'emploi et de développement économique des peuples autochtones

Soutien à l'expansion des perspectives d'emploi et économiques pour les personnes autochtones dans les secteurs public et privé. Favorise et soutient les possibilités de passation de marché pour les entreprises autochtones.

Ressources financières de 2008–2009 (en millions de dollars) Ressources humaines de 2008–2009 (en équivalents temps plein)					
Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles	Ressources prévues	Ressources réelles	Écart
1,6	38,6	37,4	7,7	25,0	17,3

Les ressources financières et humaines attribuées aux Services internes sont réparties de façon proportionnelle, en fonction des fonds disponibles. La différence entre les dépenses prévues et les autorisations totales est principalement attribuable au financement requis pour la conclusion d'un accord de legs avec les Premières nations de Mîsûqueam et Tsîlel-Waututh en vue des Jeux olympiques; ces fonds avaient été comptabilisés sous la rubrique Développement économique.

Analyse du rendement

En 2008–2009, la Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones a continué de stimuler la croissance des entreprises et de favoriser leur accès à de nouveaux marchés, notamment en les encourageant à participer aux activités d'approvisionnement du gouvernement.

L'Initiative sur la participation des Autochtones au marché du travail vise à favoriser l'intégration des Autochtones à la population active en faisant connaître les avantages qu'il y a à embaucher les membres des collectivités autochtones et en travaillant avec le secteur privé à éliminer les barrières (réelles ou perçues) qui nuisent à leur embauche. Les principaux employeurs sont eux aussi encouragés à mettre la main à la pâte en adoptant des politiques d'emploi dynamiques à l'intention des Autochtones. Ce programme encourage en outre l'échange d'information, invite à la coopération et offre un appui aux employeurs qui désirent recruter et maintenir en poste des employés autochtones ou qui souhaitent promouvoir leur embauche. En 2008–2009, une entente de partenariat a été conclue en Saskatchewan dans le cadre de l'Initiative sur la participation des Autochtones au marché du travail. Cependant, le Ministère s'attendait à en conclure trois de plus au cours de l'exercice financier et a donc entrepris une révision du programme afin d'en améliorer l'efficacité. Par ailleurs, des fonds de contribution de près de 1,5 million de dollars ont été accordés à 15 bénéficiaires en vertu d'une entente de financement. Ces fonds seront utilisés pour mettre de l'avant de nouveaux projets de développement économique en prévision des Jeux olympiques de 2010; ils serviront également à couvrir le montant des contrats passés avec les entreprises autochtones ainsi qu'avec les spécialistes du marché, qui s'affaireront à optimiser les perspectives commerciales pour les entreprises autochtones grâce à des attributions directes et à des propositions limitées et qui encourageront les programmes d'approvisionnement et d'emploi destinés aux Autochtones. Le Comité d'organisation des Jeux olympiques a lui aussi reçu un appui financier pour récompenser son travail de promotion de l'art autochtone. En collaboration avec les artistes autochtones, il travaille en effet à la conception d'une importante fresque ornementale pour un des sites olympiques, à la création d'une gamme de produits artistiques qui seront vendus avant et pendant les Jeux olympiques et à la production d'images traditionnelles qui seront utilisées sur divers produits promotionnels vendus au détail. Dans la foulée des Jeux de 2010, le Ministère espérait apporter une contribution utile aux préparatifs olympiques, et ses espoirs ont été comblés.

Résultat stratégique : L'économie

Ce résultat stratégique vise à accroître la participation des Autochtones et des résidents du Nord à l'économie nationale. En association avec les trois activités de programme qui y sont rattachées, il permet à AINC d'améliorer les perspectives économiques des Autochtones, d'accroître leurs possibilités d'emploi, de stimuler le développement économique et d'investir dans l'infrastructure communautaire. Le Ministère espère ainsi instaurer un climat favorable aux investissements et établir les fondements économiques et communautaires nécessaires pour permettre aux membres, aux collectivités et aux entreprises autochtones d'avoir une meilleure prise sur les possibilités économiques. Ce résultat stratégique contribue à promouvoir une croissance économique forte, l'un des secteurs de résultats du gouvernement du Canada.

Comme le montre l'analyse du rendement, AINC n'a atteint que partiellement les résultats qu'il s'était fixés pour 2008–2009 dans le cadre de ce résultat stratégique.

Avantages pour les Canadiens

En permettant aux Autochtones de se bâtir une économie dictée par les lois du marché et axée sur les occasions d'affaires, le Ministère encourage la création d'emplois et la viabilité des entreprises autochtones, ce qui, en retour, favorise l'autonomie des Autochtones, l'épanouissement des collectivités et la prospérité économique du pays. De même, en offrant aux Premières nations l'aide dont elles ont besoin pour planifier et gérer leur infrastructure, AINC s'assure que leurs installations sont aménagées et entretenues de façon appropriée, ce qui est essentiellement un gage de santé, de sécurité et de réussite économique.

Leçons apprises

AINC a mené une série d'évaluations et de vérifications en 2008–2009, ce qui lui a permis de mesurer la pertinence, le succès et la rentabilité de ses programmes de développement économique, de mettre en lumière les pratiques exemplaires et de s'en inspirer pour planifier ses futurs programmes. Les rapports d'évaluation ont mis au jour des lacunes et des barrières structurelles, auxquelles le Ministère a entrepris de remédier en modifiant ses programmes de développement économique pour 2010–2011 afin de les aligner sur les nouvelles autorisations établies pour 2010–2015. Parallèlement, ce travail lui permettra de se conformer au processus de modernisation des programmes ainsi qu'au nouveau Cadre fédéral pour le développement économique des Autochtones. La nouvelle gamme de programmes appliquera les leçons apprises en favorisant le perfectionnement professionnel en développement économique et en encourageant les partenariats dans différents secteurs, dont l'infrastructure. Une nouvelle direction a vu le jour dans le cadre du Programme de développement des entreprises autochtones. Dès sa première année d'existence, la Direction des grands projets et du développement énergétique a attribué près de cinq millions de dollars, sous forme de contributions, à 14 projets communautaires mis en œuvre dans le secteur des ressources et de l'énergie. Par ailleurs, l'annonce de deux importantes mesures, soit l'Initiative d'investissement dans les grands projets d'exploitation des ressources et de développement énergétique et l'Initiative de réserve pour pertes sur prêts, a suscité une demande considérable de capitaux (environ 25 et 40 millions de dollars respectivement). Cette forte demande est rapidement venue à bout des 20 millions de dollars prévus au Budget de 2008 et a mis en lumière la nécessité d'instaurer des méthodes de financement par capitaux propres pour les grands projets commerciaux et de donner accès à du financement par emprunt sans passer par les institutions financières autochtones.

Activité de programme : Gestion des terres, des ressources et de l'environnement par les Premières nations

Aider les Premières nations à renforcer leurs capacités professionnelles et institutionnelles en travail-
luni notamment avec les nouvelles institutions et associations professionnelles des Premières nations;
appuyer l'élaboration d'options et d'ententes sectorielles concernant l'autonomie gouvernementale; tra-
vailler avec les Premières nations pour mettre en œuvre ces ententes, par exemple collaborer avec le Conseil
consultatif des terres à la mise en œuvre de la Loi sur la gestion des terres des premières nations.

Ressources financières de 2008-2009 (en millions de dollars)					
Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles	Ressources prévues	Ressources réelles	Écart
33,9	34,8	17,5	55,2	23,2	(32,0)

Les ressources financières et humaines attribuées aux Services internes sont réparties de façon proportionnelle, en fonction des
fonds disponibles. La différence entre les autorisations totales et les dépenses réelles est principalement attribuable à une réduction
des fonds alloués aux Services internes.

Analyse du rendement

Le Ministère a continué d'apporter son appui aux Premières nations qui désirent gérer leurs terres et leurs ressources
sans les contraintes de la Loi sur les Indiens, que ce soit en souscrivant au régime de gestion des terres des Premières
nations ou aux dispositions de la Loi sur la gestion du pétrole et du gaz et des fonds des Premières Nations.

Six Premières nations ont voté en faveur du régime de gestion des terres des Premières nations. Par conséquent,
quatre d'entre elles sont maintenant pleinement fonctionnelles, et les deux autres s'apprêtent à le devenir. Dès que
les collectivités ratifient leur code de gestion foncière, elles acquièrent le plein pouvoir sur les terres et les ressources
des réserves. Bien que le régime de gestion ait gagné en popularité depuis 2007-2008, AINC n'a toujours pas
réussi à en élargir la portée en raison d'une incapacité à procéder ou de questions juridiques en suspens. N'empêche
que, faute de ressources financières, le régime n'est actuellement pas en mesure d'accepter de nouvelles demandes.

Plusieurs bandes se sont dites intéressées à gérer leur capital et leur revenu en vertu des dispositions de la Loi sur
la gestion du pétrole et du gaz et des fonds des Premières Nations; deux d'entre elles ont également exprimé le désir
d'adhérer aux volets liés à la gestion des ressources pétrolières et gazières.

ont été arpentées aux fins de désignation, et 127 plans d'arpentage tracés à la main ont été numérisés. Les données d'arpentage sont à la base de l'aménagement territorial et rendent les terres plus favorables au développement économique.

Un groupe de 20 gestionnaires des Premières nations ont entrepris la formation offerte dans le cadre du Programme de gestion des terres et de l'environnement dans les réserves; 18 d'entre eux ont obtenu leur reconnaissance professionnelle, ce qui leur confère le pouvoir de gérer les terres, les ressources et l'environnement dans les collectivités des Premières nations et de stimuler le développement économique dans les réserves. En 2008–2009, le Ministère a procédé à l'évaluation de 14 % des sites soupçonnés de contamination, ce qui lui a permis de réduire de 13 % le passif inscrit en date du 1^{er} avril 2008.

Le Ministère a recueilli, pour le compte des Premières nations, plus de 250 millions de dollars tirés de l'exploitation pétrolière et gazière dans les terres de réserve. Il a également participé aux travaux entourant le projet de loi C-5, la *Loi modifiant la Loi sur le pétrole et le gaz des terres indiennes*, en collaboration avec le Conseil des ressources indiennes. Cet organisme est chargé de défendre les intérêts des Premières nations qui produisent ou ont le potentiel de produire du pétrole ou du gaz. Essentiellement, le projet de loi C-5 vise à éliminer l'écart de réglementation entre les activités pétrolières et gazières menées dans les réserves et celles se déroulant à l'extérieur des réserves et permet, à ce titre, de combler un vide juridique. Il a reçu la sanction royale le 14 mai 2009.

En septembre 2008, une évaluation sommative du Programme de gestion des sites contaminés était réalisée et un plan d'action élaboré en vue d'améliorer les mécanismes de financement du programme et les rapports de rendement. Le plan d'action engage les responsables du Programme à mener un examen du rendement et des pratiques de gestion de programme et à évaluer le bien-fondé de l'obtention d'une nouvelle autorisation de financement.

Activité de programme : Administration fédérale responsable

S'acquitter des responsabilités du gouvernement fédéral à l'égard des Premières nations (par exemple, en vertu de la Loi sur les Indiens et de la Loi sur le pétrole et le gaz des terres indiennes et des règlements afférents), s'acquitter des responsabilités et assurer la coordination avec d'autres ministères fédéraux qui ont des responsabilités semblables, par exemple Environnement Canada; assainir des sites contaminés sous juridiction fédérale; percevoir et gérer l'argent des Indiens résultant de l'exploitation des terres et des ressources.

Ressources financières de 2008-2009 (en millions de dollars)					
Ressources humaines de 2008-2009 (en équivalents temps plein)					
Depenses	Autorisations	Depenses réelles	Ressources prévenues	Ressources réelles	Ecart
63,8	123,2	111,7	227,0	314,9	87,9

Les ressources financières et humaines attribuées aux Services internes sont réparties de façon proportionnelle, en fonction des fonds disponibles. La différence entre les dépenses prévues et les autorisations totales est principalement attribuable à l'injection de fonds supplémentaires pour la remise en état des lieux contaminés et pour la gestion des situations d'urgence dans les réserves. L'écart entre les autorisations totales et les dépenses réelles s'explique essentiellement par une réduction des dépenses prévues pour la gestion des situations d'urgence dans les réserves et par une diminution des coûts des travaux d'évaluation et d'assainissement prévus dans le Plan d'action pour les sites contaminés fédéraux, en raison principalement des conditions météorologiques non favorables. Les fonds inutilisés du Plan d'action pour les sites contaminés fédéraux ont été reportés à 2009-2010 et resteront disponibles pour les fins prévues.

Analyse du rendement

Conformément à ce qui était prévu, AINC a traité en 2008-2009 plus de 12 500 transactions (bail, sous-location, aliénation, hypothèque, transfert, décret et désignation) qui, selon la loi qui s'applique, ont été consignées dans l'un de ses trois registres fonciers, soit le Registre des terres indiennes, le Registre des terres des Premières Nations ou le Registre des terres des Premières Nations autonomes. Les statistiques des sept dernières années montrent une progression dans le nombre de transactions effectuées annuellement, qui s'établissait alors à moins de 10 000 transactions. Grâce aux registres fonciers, les Premières nations acquièrent de nouvelles compétences et bénéficient d'une plus grande latitude de décision quant à la gestion des terres dans les réserves. En 2008-2009, le Ministère a établi et respecté une nouvelle norme de service selon laquelle toute transaction devait être inscrite dans un délai de 10 jours ouvrables, à partir du moment où les données parviennent à l'administration centrale. Cette norme vise à aider les Premières nations à respecter les exigences des avocats, des financiers, des promoteurs, des locataires et des membres des collectivités.

Le Registre des terres indiennes a servi 5 055 utilisateurs au cours de l'année, dont 584 représentants des Premières nations, agents fonciers régionaux, juristes et autres intervenants externes. Les registres sont mis à la disposition du public et sont facilement accessibles afin d'inspirer la confiance des utilisateurs. Le Ministère, soucieux d'assurer une gestion toujours plus efficace des transactions et des droits fonciers dans les réserves, a travaillé d'arrache-pied à mettre au point un registre des terres indiennes modernisé, qui devrait bientôt être pleinement fonctionnel. La modernisation du Registre des terres indiennes éliminera l'instabilité et les risques technologiques inhérents au système actuel. Chaque parcelle de terre inscrite sera vérifiée puis appariée à l'information du registre source. Le système sera ainsi plus facile à utiliser et plus facile à gérer. Plus de 2 000 hectares de terres (4 940 acres)

Activité de programme : Certitude du titre en matière de terres de réserves et des ressources

Ajouts aux réserves: garantir la clarté du titre pour faciliter les transactions foncières futures au moyen de levés et d'ententes négociées sur les terres; et mettre en œuvre les transferts de terres dans le cadre des revendications particulières et globales.

Ressources financières de 2008-2009 (en millions de dollars)					
Ressources humaines de 2008-2009 (en équivalents temps plein)					
Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles	Ressources prévues	Ressources réelles	Écart
9,5	12,0	11,3	21,2	40,3	19,1

Les ressources financières et humaines attribuées aux Services internes sont réparties de façon proportionnelle, en fonction des fonds disponibles. La différence entre les dépenses prévues et les autorisations totales est principalement attribuable à un besoin de financement additionnel pour l'ajout de terres aux réserves. L'écart entre les autorisations totales et les dépenses réelles s'explique essentiellement par le report à 2009-2010 des fonds destinés à l'acquisition de terres de réserve.

Analyse du rendement

En 2008-2009, environ 93 888 hectares (232 000 acres) ont été convertis en terres de réserve, soit 6,1 % de moins que ce qui était prévu au départ. Cet écart s'explique par le fait que les Premières nations au Manitoba n'ont toujours pas réglé les questions concernant les intérêts de tiers. Par ailleurs, AINC a adopté une nouvelle norme de service, qui établit à 100 jours ouvrables, à partir du moment où l'information parvient à l'administration centrale, le délai maximal pour procéder à l'ajout de terres aux réserves. Jusqu'à maintenant, le Ministère a surpassé cette norme, puisqu'il évalue à 87,5 jours ouvrables le temps moyen requis pour régler 90 transactions. Cette nouvelle norme garantit à tous les partenaires un délai de traitement rapide et assure aux Premières nations une meilleure planification de leurs projets de développement économique.

AINC a commencé à examiner les répercussions que le Plan d'action relatif aux revendications particulières pourrait avoir sur le processus d'ajout de terres aux réserves ainsi que sur la politique afférente, dont l'examen est prévu en 2009-2010. Ce travail d'évaluation l'a amené à discuter avec l'Assemblée des Premières Nations des questions qui devraient être abordées dans le cadre de l'examen de la politique afin de s'assurer de respecter les dispositions relatives à l'ajout de terres aux réserves établies dans l'Accord politique entre le ministre des Affaires indiennes et du Nord canadien et le chef national de l'Assemblée des Premières Nations concernant la réforme des revendications particulières, conclu en novembre 2007.

Résultat stratégique : Les terres

Ce résultat stratégique vise l'utilisation durable des terres et des ressources par les Inuit, les Premières nations et les résidents du Nord. Appuyé par trois activités de programme (la certitude du titre en matière de terres de réserves et des ressources, une administration fédérale responsable et la gestion des terres, des ressources et de l'environnement par les Premières nations), il permet au Ministère de définir avec plus de précision les droits de propriété et d'utilisation des terres, d'assumer de façon responsable son rôle d'administrateur fédéral des terres, des ressources et de l'environnement des Premières nations et d'offrir aux collectivités la possibilité d'exercer plus de pouvoirs à cet égard.

Ce résultat stratégique permet l'avancement de deux secteurs de résultats du gouvernement du Canada : promouvoir une croissance économique forte et instaurer un environnement propre et sain.

Comme le montre l'analyse du rendement, AINC a atteint l'essentiel des résultats qu'il s'était fixés pour 2008–2009 dans le cadre de ce résultat stratégique.

Avantages pour les Canadiens

L'ajout de terres aux réserves favorise le bien-être social et économique des Premières nations, crée un climat propice aux investissements et ouvre la voie au développement sur les terres des Premières nations mais aussi dans les collectivités avoisinantes. Par ailleurs, le succès que connaissent les réserves urbaines, comme celle de la nation cri de Muskeg Lake en Saskatchewan, a incité certaines administrations municipales à envisager, et même à entreprendre, la création d'une réserve urbaine, une initiative qui profite à la fois aux populations autochtones et aux populations non autochtones. La titularisation des terres assure également aux Canadiens que le gouvernement s'acquitte de ses obligations constitutionnelles et fiduciaires en ce qui concerne les terres de réserve frappées d'expropriation et que les droits légaux détenus actuellement sur les terres sont administrés de façon à réduire la responsabilité fédérale et à donner aux Premières nations la chance de participer pleinement à l'économie canadienne.

Leçons apprises

Pour permettre une meilleure prestation des programmes alignée sur une des priorités du gouvernement du Canada, à savoir l'établissement pour les Autochtones de nouvelles possibilités de développement économique, le résultat stratégique *les terres* a apporté des changements concrets à ses programmes de manière à mieux refléter les possibilités économiques offertes grâce à une meilleure gestion des terres et des ressources par le fédéral et de façon à assurer aux Premières nations un meilleur accès à ces dernières.

AINC a tiré de précieuses leçons de ses travaux d'élaboration du projet de loi C-5, *Loi modifiant la Loi sur le pétrole et le gaz des terres indiennes*, quatrième texte législatif adopté au cours des quatre dernières années sur la question des terres et des ressources naturelles des Premières nations. Dans ce contexte, où les Premières nations sont étroitement engagées dans la gestion des terres et des ressources, les facteurs critiques de succès sont les suivants : la participation commune des promoteurs des Premières nations au processus de rédaction législative, la préparation d'un rapport provisoire, adopté par consensus, avant consultation des personnes le plus directement touchées par le processus, et une entente claire sur la portée de la loi proposée, notamment sur la façon d'aborder les prochaines améliorations. Le Ministère poursuivra les travaux d'élaboration de cette loi en se livrant à des activités de relations externes communes, tout en continuant à entretenir la communication avec les collectivités concernées, tandis que les intervenants des Premières nations feront leurs efforts sur les parlementaires de toutes les parties.

la conformité et a révisé ses autorisations de programme afin de pouvoir offrir des services plus diversifiés. Il a également conclu des ententes cadres tripartites, assorties de nouvelles méthodes d'établissement des coûts, avec trois provinces, et d'autres s'approprient à leur emboîter le pas.

AINC a terminé, en 2009, l'évaluation de trois programmes sociaux : le Programme d'aide au revenu, le Programme de réinvestissement de la Prestation nationale pour enfants et le Programme d'aide à la vie autonome. Pour donner suite aux recommandations énoncées dans le rapport d'évaluation, le Ministère a préparé une réponse de la direction et un plan d'action dans lequel il s'engage à remanier le Programme d'aide au revenu de manière à promouvoir la collaboration entre les intervenants fédéraux, provinciaux et des Premières nations, à améliorer les pratiques de gestion et à assurer la diversification des services afin de mieux répondre aux besoins de ses clients. Il y explique également comment il compte procéder pour resserrer, à l'échelle régionale, la gestion du Programme de la Prestation nationale pour enfants, notamment en y incorporant des mesures de rendement plus actuelles et un processus de communication des résultats plus efficace. Enfin, en collaboration avec Santé Canada, AINC explore actuellement de nouvelles avenues pour assurer une intégration plus harmonieuse des services sociaux et des soins à domicile.

Activité de programme : Développement social

Soutien à la prestation d'aide au revenu pour combler les besoins fondamentaux que sont la nourriture, les vêtements et le logement afin d'assurer la sécurité et le bien-être des personnes et des familles conformément aux normes et aux programmes provinciaux; de Services à l'enfance et à la famille des Premières nations, pour améliorer leur bien-être et leur sécurité; de programmes d'aide à la vie autonome pour les services de soutien social de nature non médicale, comme les soins à domicile, les soins de relève à court terme, le placement familial et les soins en établissement, en vue d'améliorer le bien-être et la sécurité; du Programme de financement de la lutte contre la violence familiale pour améliorer la sécurité et la sûreté, surtout des femmes et des enfants à risque; du Programme de réinvestissement de la Prestation nationale pour enfants, pour soutenir les familles à faible revenu avec des enfants et prévenir ou réduire la pauvreté chez les enfants; et d'autres services sociaux dont les Premières nations peuvent assumer la responsabilité, de même que l'autorité pour les activités de développement social grâce à l'élaboration de politiques, la conception de programmes et la prestation de services pour arriver à bâtir des collectivités de Premières nations qui soient autonomes, stables, viables et en santé.

Ressources financières de 2008-2009 (en millions de dollars)					
Dépenses	Autorisations	Dépenses	Ressources	Ressources	Écart
1 491,5	1 628,3	1 624,0	608,5	608,0	(0,5)
prévues	totales	réelles	prévues	Ressources réelles	

Les ressources financières et humaines attribuées aux Services internes sont réparties de façon proportionnelle, en fonction des fonds disponibles. La différence entre les dépenses prévues et les autorisations totales est principalement attribuée à une augmentation des fonds alloués aux Services internes et à une réaffectation des ressources destinées en grande partie à l'infrastructure communautaire afin de répondre à la demande accrue de programmes et de services de développement social. L'écart entre les autorisations totales et les dépenses réelles s'explique essentiellement par une diminution des fonds affectés aux Services internes.

Analyse du rendement

En 2008-2009, AINC a continué d'appuyer la prestation des services sociaux dans les réserves afin d'offrir sécurité et bien-être aux membres et aux familles des Premières nations. En particulier, il a accordé, en juin 2008, un supplément financier aux nouvelles mesures de prévention mises en place en Saskatchewan et en Nouvelle-Écosse par le truchement d'une entente cadre tripartite, espérant ainsi réduire à long terme les coûts d'entretien et le nombre d'enfants pris en charge. Le Ministère a également continué de collaborer à la réalisation de projets favorisant la participation active et l'employabilité des bénéficiaires de l'aide au revenu et a fourni un appui aux travaux d'évaluation environnementale et de conception de cinq nouveaux refuges que l'on propose de construire dans les collectivités des Premières nations. Il poursuit ainsi un engagement pris en mars 2008 dans le cadre du Programme pour la prévention de la violence familiale.

Dans le rapport de la vérificatrice générale publié en mai 2008, il est question du Programme des services à l'enfance et à la famille des Premières nations (http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_200805_04_f_30700.html). Le chapitre 4 contient en effet dix recommandations auxquelles le Ministère a déjà commencé à donner suite. Le rapport recommandait notamment à AINC d'instaurer de nouvelles mesures de rendement, de resserrer ses pratiques de gestion financière et de s'assurer que les services d'aide à l'enfance qu'il subventionne respectent les lois et les normes provinciales. Depuis la publication du rapport, le Ministère a mené des vérifications périodiques de

les Premières nations, les provinces et le Ministère afin d'améliorer le taux de réussite des élèves des Premières nations fréquentant les écoles de réserve et les écoles provinciales. À la fin de 2008–2009, AINC avait amorcé l'évaluation des quelque 60 propositions présentées par les Premières nations.

Fidèle à son engagement à travailler en partenariat avec les collectivités et les provinces, le Ministère a signé, en avril 2008, un protocole d'entente avec les Premières nations et le gouvernement du Nouveau-Brunswick dans le but d'offrir une éducation de qualité aux élèves autochtones fréquentant les écoles de réserve et les écoles de la province. AINC a aussi participé à des actions concertées avec les gouvernements de la Colombie-Britannique, du Manitoba et du Nouveau-Brunswick afin de favoriser la réussite scolaire des élèves des Premières nations. En collaboration avec divers intervenants au Manitoba, il a également mis à l'essai une série d'approches novatrices susceptibles d'aider les jeunes des Premières nations à s'intégrer pleinement au marché du travail.

Le Programme d'éducation postsecondaire a fait l'objet d'une vérification en 2008–2009. Le rapport de vérification (<http://www.ainc-inac.gc.ca/ai/arp/aev/pubs/au/psep/psep-fra.pdf>), publié en mars 2009, contenait 14 recommandations destinées à améliorer les pratiques administratives et s'accompagnait d'un plan d'action visant à aider le Ministère à corriger les lacunes. Les recommandations portaient essentiellement sur les questions de financement, les pratiques de gestion et la responsabilisation. Au cours des prochains mois, le Ministère et l'Assemblée des Premières Nations mandateront un groupe de travail formé de leurs représentants pour régler les lacunes mises en lumière par la vérification interne.

En février 2009, le Comité de la vérification et de l'évaluation a approuvé le plan d'action de la direction et le rapport d'évaluation du programme Premières nations sur Rescol (<http://www.ainc-inac.gc.ca/ai/arp/aev/pubs/ev/fns/fns-fra.asp#exsum>). Selon l'évaluation sommative, le programme aurait intérêt à recourir davantage à la technologie pour améliorer les résultats scolaires des apprenants des Premières nations, à maximiser les économies d'échelle, à s'intégrer à un plus vaste programme d'éducation ainsi qu'à évaluer et à communiquer les besoins généraux des collectivités en matière d'Internet. Le plan d'action propose d'ailleurs une marche à suivre pour donner suite à ces recommandations.

Activité de programme : Éducation

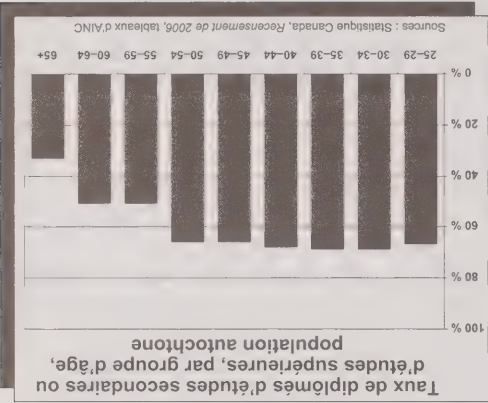
Soutien à la prestation de services d'éducation primaire et secondaire conformes aux normes et aux programmes provinciaux, contribuant de ce fait à faire grimper les niveaux de réussite scolaire et à rehausser l'employabilité des élèves des Premières nations et des Inuit; de services d'éducation spéciale visant à améliorer la qualité de l'éducation et le niveau des services de soutien offerts aux élèves admissibles ayant des besoins spéciaux pour que les niveaux se comparent raisonnablement à ceux des services de soutien offerts par les provinces; et d'aide financière aux Indiens inscrits pour qu'ils puissent faire des études postsecondaires et augmenter le niveau de participation, de réussite et d'employabilité.

Ressources financières de 2008–2009 (en millions de dollars)					
Dépenses	Autorisations	Dépenses	Ressources	Ressources	Écart
prévues	totales	réelles	prévues	réelles	
1 739,4	1 842,0	1 832,0	863,8	833,6	(30,2)

Les ressources financières et humaines attribuées aux services internes sont réparties de façon proportionnelle, en fonction des fonds disponibles. La différence entre les dépenses prévues et les autorisations totales est principalement attribuable à une augmentation des fonds alloués aux services internes et à une réallocation des ressources destinées en grande partie à l'infrastructure communautaire afin de répondre à la demande accrue de programmes et de services d'éducation. L'écart entre les autorisations totales et les dépenses réelles s'explique essentiellement par une réduction des frais facturés pour les services d'éducation offerts par les provinces.

Analyse du rendement

Le niveau de scolarité est en hausse chez les jeunes autochtones. En effet, 68 % des Autochtones âgés de 25 à 44 ans ont terminé leurs études secondaires, un taux deux fois plus élevé que celui enregistré chez les Autochtones de 65 ans et plus (35 %). D'autres statistiques sur l'éducation peuvent être consultées à l'adresse <http://www.aainc-inac.gc.ca/ai/arp/es/0809/dpr/dem-fra.asp>.



En 2008–2009, AINC a continué d'offrir un soutien financier aux organisations inuites et des Premières nations qui assurent la prestation des programmes et des services d'éducation. Afin de rehausser le niveau de scolarité des élèves des Premières nations, le Ministère a inauguré, en décembre 2008, deux nouveaux programmes : le Programme de réussite scolaire des étudiants des Premières nations et le Programme des partenariats en éducation. Le premier a pour objectif d'accroître la persévérance scolaire des élèves des Premières nations et d'améliorer leurs aptitudes en lecture, en écriture et en calcul. Pour rendre vers cet objectif, les collectivités ont présenté différents projets dans le but d'aider les écoles à dresser des plans de réussite scolaire, à évaluer les connaissances des élèves et à établir des méthodes de mesure du rendement qui seront utilisées pour suivre et communiquer les progrès réalisés par les élèves et par les écoles. Dans le cadre du Programme des partenariats en éducation, les collectivités ont également présenté, sous forme des propositions, des modèles de collaboration réunissant

Activité de programme : Gestion des affaires des particuliers

Gestion professionnelle des affaires propres aux Premières nations pour que les responsabilités du ministre en matière de fonds en fiducie, d'appartenance et de successions, qui lui sont confiées en vertu de la Loi sur les Indiens, soient exercées comme il se doit.

Ressources financières de 2008-2009 (en millions de dollars)					
Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles	Ressources prévues	Ressources réelles	Écart
30,5	40,6	25,0	98,3	130,6	32,3

Les ressources financières et humaines attribuées aux Services internes sont réparties de façon proportionnelle, en fonction des fonds disponibles. La différence entre les dépenses prévues et les autorisations totales est principalement attribuable au financement des Services internes. L'écart entre les autorisations totales et les dépenses réelles s'explique essentiellement par une réduction du financement alloué aux Services internes et par les nouvelles mesures de sécurisation du Certificat de statut d'Indien en réponse au resserrement des exigences en matière de sécurité et à la modification de la stratégie d'approvisionnement. Les fonds inutilisés ont été reportés à l'exercice 2009-2010 et resteront disponibles pour les fins prévues.

Analyse du rendement

En 2008-2009, AINCS s'est employé à moderniser ses politiques et ses normes de prestation de services dans le but d'améliorer ses activités de première ligne. Il a notamment mis au point une stratégie pluriannuelle afin de pouvoir rattraper le retard dans le traitement des demandes d'inscription aux termes de la Loi sur les Indiens; il a également préparé un module de formation pour les administrateurs successoraux des Premières nations et a poursuivi la mise en œuvre nationale du Certificat de statut d'Indien sécurisé, en offrant notamment de la formation sur la délivrance du certificat, sur les méthodes les plus efficaces pour repérer les fraudes et sur les exigences de sécurité. Le Ministère a continué de mettre en œuvre la Loi sur la gestion du pétrole et du gaz et des fonds des Premières Nations (<http://lois.justice.gc.ca/fr/showtdm/cs/F-1.9>) afin de permettre, dans la mesure du possible, à toutes les Premières nations intéressées de gérer elles-mêmes les recettes tirées de l'exploitation pétrolière et gazière. Jusqu'à maintenant, trois Premières nations admissibles ont obtenu un soutien financier afin de pouvoir répondre aux exigences de la Loi.

En déposant le projet de loi C-8, la Loi sur les foyers familiaux situés dans les réserves et les droits ou intérêts matrilinéaires, le gouvernement a pris une mesure décisive pour assurer aux enfants, aux femmes et aux familles vivant dans les réserves des droits et des recours fondamentaux équivalents à ceux dont disposent tous les autres Canadiens. En effet, ce projet de loi, qui sera débattu en deuxième lecture, vise à offrir une protection juridique aux deux époux ou conjoints de fait en cas de séparation, de divorce ou de décès. Par ailleurs, le projet de loi C-21 a reçu la sanction royale le 18 juin 2008 grâce aux efforts concertés du gouvernement, des groupes autochtones, des parlementaires et des particuliers. Ce projet de loi révoque l'article 67 de la Loi canadienne sur les droits de la personne (<http://lois.justice.gc.ca/fr/showtdm/cs/H-6>) et étend ainsi aux membres des Premières nations vivant dans les réserves toutes les protections garanties par cette loi. La révocation de l'article 67 comble un vide juridique important qui existait depuis 50 ans.

Résultat stratégique : Les gens

Ce résultat stratégique s'intéresse au bien-être individuel et familial des Inuit, des Premières nations et des résidents du Nord. Chapeauté par trois activités de programme (la gestion des affaires des particuliers, l'éducation et le développement social), il appuie les efforts du Ministère pour offrir aux collectivités autochtones un accès à des services d'éducation et de développement social qui se comparent raisonnablement, tant en qualité qu'en quantité. À ceux dont disposent les Canadiens vivant hors réserve. Les efforts faits en ce sens sous-tendent les responsabilités juridiques, constitutionnelles et législatives prévues dans la *Loi sur les Indiens*. Parallèlement, ce résultat stratégique confère aux Inuit et aux membres des Premières nations les pouvoirs et, ultimement, la pleine compétence sur les politiques, les programmes et les services qui ont une incidence directe sur leur bien-être et sur celui de leurs familles.

Ce résultat stratégique contribue à établir une société diversifiée qui favorise la dualité linguistique et l'inclusion sociale, l'un des secteurs de résultats du gouvernement du Canada. Comme le montre l'analyse du rendement, AINC a atteint la plupart des résultats qu'il s'était fixés pour 2008–2009 dans le cadre de ce résultat stratégique.

Avantages pour les Canadiens

Des collectivités autochtones autosuffisantes et pleines de vitalité constituent un atout pour l'économie et la société canadiennes. En effet, en améliorant leur capacité à gérer leurs affaires internes, que ce soit les listes de bandes, le registre d'inscription ou les successions, les Premières nations s'initient à la saine gouvernance et à la responsabilisation. Les principes qu'elles mettent ainsi en pratique stimulent la confiance des investisseurs, favorisent les partenariats économiques et rehaussent les conditions de vie dans les collectivités. Par ailleurs, l'amélioration des résultats en éducation aidera les Inuit et les membres des Premières nations à accroître leur qualité de vie, à acquérir les compétences nécessaires pour endiguer la pénurie de main-d'œuvre et à contribuer à la réussite économique du pays. Enfin, les services sociaux qui sont offerts aux membres des Premières nations leur confèrent, à eux et à leurs familles, autonomie et sécurité.

Leçons apprises

Afin d'améliorer les résultats en éducation chez les Inuit et les Premières nations dans les réserves, AINC a fait fond sur les importantes relations qui s'établissent entre le gouvernement fédéral, les autorités provinciales et territoriales et les partenaires inuits et des Premières nations. Il a aussi reconnu que chacun avait un rôle à jouer dans l'éducation, y compris les parents et les élèves, et que seule la collaboration permettra de faire une avancée décisive dans ce domaine. Partant de ce principe, il a lancé deux nouveaux programmes d'éducation et assure une gestion financière efficace des autres programmes en place. C'est aussi ce même principe qui l'a amené à reconnaître le savoir-faire de tous les partenaires et le rôle que les Premières nations peuvent jouer dans l'exécution des programmes et des services d'éducation dans les réserves.

Leçons apprises

Il est difficile pour AINC d'évaluer avec justesse le montant des paiements à verser au terme des ententes de règlement, en partie parce que la date de conclusion des négociations est souvent imprévisible. Toutefois, le Plan d'action relatif aux revendications particulières établit un processus à suivre et prescrit un échéancier précis, ce qui facilitera la planification financière dans ce domaine.

Règlements de revendications : Pensionnats indiens

Résolution des questions des pensionnats indiens Canada a été intégré à AINC le 1^{er} juin 2008. La présente section résume les activités de ce ministère depuis son intégration, soit du 1^{er} juin 2008 au 31 mars 2009. Pour connaître en détail le rendement fourni par Résolution des questions des pensionnats indiens Canada par rapport à ses plans et ses priorités de 2008–2009, veuillez consulter l'adresse <http://www.ainc-inac.gc.ca/ai/arp/es/0809/dpr/itsrc-fra.asp>.

Analyse du rendement

Depuis le fusionnement des deux ministères, AINC a créé un nouveau secteur appelé Résolution et Affaires indiennes. Le présent rapport fournit un bilan de la deuxième année de mise en œuvre de la Convention de règlement relative aux pensionnats indiens, entente historique à laquelle AINC a largement contribué afin de résoudre la question des pensionnats indiens.

- Au 19 mars 2008, la Convention de règlement était en vigueur et les demandes relatives à tous les aspects de l'accord commençaient à affluer.
- Le 11 juin 2008, le premier ministre a présenté des excuses aux anciens élèves des pensionnats indiens lors d'une séance spéciale à la Chambre des communes.
- En date du 19 septembre 2008, premier anniversaire de la Convention, le Ministère avait versé la majorité des paiements d'expérience commune et tous les paiements anticipés (82,6 millions de dollars), ce qui porte le total à près de 1,5 milliard de dollars prélevés à même le fonds de fiducie;
- Au 31 mars 2009, le secteur de la Résolution et des Affaires indiennes avait reçu 97 792 demandes de paiement d'expérience commune.

Cela dit, le taux de participation à tous les aspects de la Convention a été largement sous-estimé, ce qui montre clairement le besoin et le désir de la communauté autochtone de trouver remède et guérison.

Au cours de la première année de mise en œuvre, les tribunaux ont décidé d'instaurer un processus de réexamen et d'appel pour s'assurer que le gouvernement fédéral s'acquitte bien de ses obligations d'administrateur, mais aussi pour garantir la validité et la pertinence des décisions prises concernant chaque demande de paiement d'expérience commune. L'ajout de ces deux nouvelles étapes a toutefois grevé les capacités du Ministère et a ralenti provisoirement le débit d'exécution, le temps qu'AINC élabore de nouvelles procédures et mette en place des mécanismes simplifiés, davantage axés sur le client.

La démission inattendue, en octobre 2008, du président de la Commission de vérité et de réconciliation et le départ subséquent des deux autres commissaires ont mis à risque les activités de commémoration de la Convention de règlement. Pour limiter l'incidence de ces départs, AINC a assuré un soutien provisoire à la Commission afin de veiller à ce que les responsabilités soient assumées jusqu'à la nomination d'un nouveau président et des nouveaux commissaires.

Activité de programme : Règlements des revendications

Paiement pour le règlement des revendications spéciales, particulières et globales conclué avec succès au moyen d'un processus de négociation, et pour l'indemnité et le financement approuvés en vertu de la Convention de règlement relative aux pensionnats indiens.

Ressources financières de 2008-2009						(en millions de dollars)		(en équivalents temps plein)	
Écart	Dépenses	Autorisations	Dépenses	Ressources	Ressources	réelles	prévues	réelles	Ressources
Activités autres que les pensionnats indiens	836,6	530,1	456,4	206	237	(31)			
Pensionnats indiens (après la prise en charge de Résolution des questions des pensionnats indiens Canada)*	—	274,9	221,4	463	(463)				
Total	836,6	805,1	677,8	206	700	(494)			

Les chiffres ayant été arrondis, leur somme pourrait ne pas correspondre au total indiqué.

* Les données fournies couvrent uniquement la période allant du 1^{er} juin 2008 au 31 mars 2009.

Les ressources financières attribuées aux Services internes sont réparties de façon proportionnelle, en fonction des fonds disponibles. La différence entre les dépenses prévues et les autorisations totales est principalement attribuable au transfert de fonds pour la prise en charge de Résolution des questions des pensionnats indiens Canada, au financement du Plan d'action relatif aux revendications particulières et au paiement versé aux Cris du Québec pour le règlement des questions liées à la mise en œuvre de la Convention de la Baie-James et du Nord québécois; ces fonds étaient comptabilisés dans les dépenses prévues, mais n'ont pas été requis en 2008-2009. L'écart entre les autorisations totales et les dépenses réelles s'explique essentiellement par la non-utilisation de tous les fonds prévus pour l'indemnisation des victimes des pensionnats indiens, pour les activités de commémoration ainsi que pour les revendications particulières dont les négociations n'ont pas abouti au cours de l'exercice financier. Les fonds inutilisés seront reportés à 2009-2010 et aux exercices subséquents et resteront disponibles pour les fins prévues.

Analyse du rendement

Au 31 mars 2008, on comptait un total de 737 revendications particulières toujours actives : 606 étaient en cours d'évaluation et 131 étaient en négociation. Au terme de l'exercice 2008-2009, le nombre de revendications actives est tombé à 653, dont 525 faisaient l'objet d'une évaluation et 128 étaient en négociation. L'arriéré a été donc réduit de 18 revendications au cours de l'année financière. On a en effet réglé 19 revendications par la voie de la négociation; 22 revendications ont été rejetées avant négociation puisqu'elles ne donnaient lieu à aucune obligation juridique; 77 dossiers ont été fermés parce que la revendication ne s'inscrivait pas dans la Politique sur les revendications particulières, parce que la Première nation a décidé de la retirer ou parce que la revendication devait faire l'objet d'une solution administrative.

Au total, près de 188 millions de dollars seront versés aux Premières nations au terme des 19 ententes de règlement. Ce genre de règlement contribue à améliorer les pratiques de gouvernance des Premières nations et crée de ce fait un climat propice au développement socioéconomique. Il permet en outre d'éviter les poursuites, souvent longues et coûteuses, et aide à resserrer les liens entre les Autochtones et les non-Autochtones au Canada.

jour, soit l'Accord sur les revendications territoriales des Inuit du Nunavik (<http://www.ainc-inac.gc.ca/al/ldc/ccl/fagr/qc-fra.asp>). Cette entente met fin à une revendication de longue date et constitue le couronnement des négociations. Elle ouvre d'importantes perspectives économiques aux Inuit dans le Nord québécois et définit avec plus de précision les droits de propriété et d'utilisation des terres et des ressources.

Tout au long de l'année, AINC a continué de plaider en faveur des politiques, des programmes et des mesures législatives adaptées aux besoins des Inuit, des Métis, des Premières nations et des résidents du Nord. Le gouvernement du Canada a participé, à ce titre, aux discussions de la Table commune, aux côtés des Premières nations et du gouvernement de la Colombie-Britannique, afin de cerner les obstacles à la négociation des traités en Colombie-Britannique et de proposer de nouveaux outils et processus qui respecteraient notamment les droits protégés par l'article 35 de la *Loi constitutionnelle* (partie II de la *Loi constitutionnelle de 1982*).

Par ailleurs, la mise en œuvre du Plan d'action fédéral sur la consultation et l'accommodement des Autochtones (<http://www.ainc-inac.gc.ca/ai/mr/is/acp/acp-fra.pdf>) a exigé du Ministère qu'il cautionne des processus et des pratiques durables favorisant la cohérence, l'efficacité et de suivi des obligations fédérales et ainsi mieux rendre compte de ses résultats.

Information et suivi

Pour donner aux parlementaires et aux autres citoyens du Canada un aperçu de ses progrès, AINC a coproduit 11 rapports annuels (<http://www.ainc-inac.gc.ca/al/ldc/ccl/fagr/index-fra.asp>), dans lesquels il détaille les activités liées à la mise en œuvre des ententes. Il a également entrepris la mise au point d'un nouveau processus afin d'améliorer son système d'information et de suivi des obligations fédérales et ainsi mieux rendre compte de ses résultats.

En février 2009, AINC a terminé l'évaluation de l'incidence des ententes sur les revendications territoriales globales (<http://www.ainc-inac.gc.ca/ai/arp/aev/pubs/ev/clca/clca-fra.asp>). Le rapport d'évaluation concluait principalement que les ententes permettaient d'établir avec clarté et précision les droits de propriété foncière et que, en appuyant les infrastructures et les entreprises autochtones, elles contribuaient à redéfinir le rôle des peuples autochtones dans l'économie canadienne. Le rapport proposait également un plan d'action et une série de recommandations qui abordèrent les lacunes de la stratégie de mise en œuvre actuelle et soulignaient la nécessité d'accroître la formation, de promouvoir l'activité commerciale et de consolider les processus de consultation.

des Premières nations et conforte leur légitimité à gouverner et à s'acquitter des obligations juridiques et réglementaires prévues par la *Loi sur les Indiens* en ce qui a trait aux élections et aux règlements administratifs (<http://lois.justice.gc.ca/fr/showdm/cs/l-5>).

À l'heure actuelle, le gouvernement fédéral administre 1 217 obligations dans le cadre de 21 ententes sur le règlement des revendications territoriales globales. Près de la moitié de ces obligations relèvent d'AINC, tandis que le reste incombe à d'autres ministères fédéraux. Les travaux d'amélioration du Système de suivi des obligations permettent au Ministère de surveiller de plus près le respect des obligations contractées par le gouvernement fédéral. À long terme, la satisfaction de ces obligations aidera les collectivités inuites et des Premières nations à mettre sur pied des gouvernements dynamiques, efficaces et viables.

Activité de programme : Relations de collaboration

Développement de relations intergouvernementales et découlant des traités avec les Premières nations et les Inuit qui sont empreintes de collaboration et de productivité, en vue d'optimiser la poursuite et l'atteinte des objectifs communs; conciliation des intérêts autochtones et autres par la recherche, l'évaluation, la négociation et la mise en œuvre d'ententes de revendication et d'autonomie gouvernemen- mentale; quête d'interprétations communes en ce qui concerne la relation découlant des traités his- toriques; et élaboration d'arrangements législatifs et administratifs qui tiennent compte de l'évolution des capacités de gouvernance et des relations.

Ressources financières de 2008-2009 (en millions de dollars)					
Dépenses	Autorisations	Dépenses	Ressources	Ressources	Écart
220,2	272,0	230,8	481,5	482,0	0,5
prévues	totales	réelles	prévues	réelles	
Ressources humaines de 2008-2009 (en équivalents temps plein)					

Les ressources financières et humaines attribuées aux Services internes sont réparties de façon proportionnelle, en fonction des fonds disponibles. La différence entre les dépenses prévues et les autorisations totales est principalement attribuée à l'injection de fonds supplémentaires pour le règlement des revendications territoriales globales et pour la mise en œuvre du Plan d'action relatif aux revendications particulières. L'écart entre les autorisations totales et les dépenses réelles s'explique essentiellement par une diminution des besoins en crédit des Premières nations et par la non-utilisation de tous les fonds prévus pour les mesures liées aux traités et pour l'initiative des biens immobiliers excédentaires fédéraux (les fonds inutilisés serviront à l'acquisition de nouvelles terres en 2009-2010).

Analyse du rendement

Suite à l'annonce du gouvernement en juin 2007 du Plan d'action relatif aux revendications particulières, La Justice, enfin (<http://www.aainc-inac.gc.ca/al/ldc/spc/pubs/pamp/pamp-fra.asp>) pour améliorer et accélérer le règlement des revendications, des progrès concrets ont été accomplis, appuyant ainsi les relations de coopération. En outre, la *Loi sur le Tribunal des revendications particulières* est entrée en vigueur le 16 octobre 2008. Cette *Loi* porte sur la création d'un tribunal indépendant qui rend des décisions exécutives et qui établit des échéanciers de trois ans pour évaluer, et si acceptée, trois ans pour négocier une revendication. Si les échéanciers ne sont pas respectés par le gouvernement, la Première nation peut choisir de présenter sa revendication au Tribunal.

La réussite de cette collaboration s'est confirmée tout au long de l'année par la signature de différentes ententes et conventions. Le 10 juillet 2008 marque notamment l'entrée en vigueur du plus récent traité moderne négocié à ce

consulter, notamment en ce qui a trait à la surveillance stratégique, à la coordination et à la célérité du processus décisionnel. Une équipe réunissant les principaux ministères et organismes fédéraux a donc été mise sur pied dans le but de discuter de la question à l'échelle du gouvernement. L'équipe interministérielle cherche actuellement une façon de déterminer avec plus de certitude et de transparence comment et à quel moment il convient de consulter et d'accommoder les groupes autochtones.

Activité de programme : Gouvernance et institutions gouvernementales

L'exercice d'une saine gouvernance et renforcement des institutions gouvernementales en s'appuyant sur des mesures législatives, des programmes, des politiques et des processus administratifs favorisant la mise en place de gouvernements inuits et des Premières nations stables, légitimes, efficaces et adaptés à la culture, qui fournissent des services efficaces et qui sont responsables envers leurs citoyens.

Ressources financières de 2008-2009 (en millions de dollars)					
Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles	Ressources prévues	Ressources réelles	Écart
658,0	701,7	682,6	330,4	305,2	(25,2)

Les ressources financières attribuées aux Services internes sont réparties de façon proportionnelle, en fonction des fonds disponibles. La différence entre les dépenses prévues et les autorisations totales est principalement attribuée au financement des Services internes. L'écart entre les autorisations totales et les dépenses réelles s'explique essentiellement par une réduction des dépenses consacrées au soutien des gouvernements des Premières nations et aux ententes sur l'autonomie gouvernementale.

Analyse du rendement

En 2008-2009, AINC a mis en œuvre avec succès le Programme de capacité organisationnelle de base, qui lui permet de financer les activités courantes des organisations autochtones et d'appuyer ainsi le perfectionnement des compétences. Cette année, les fonds obtenus dans le cadre de ce programme ont été distribués à une cinquantaine d'organisations nationales et régionales représentant les Inuit, les Métis, les Premières nations et les Indiens non inscrits. Les fonds reçus ont permis aux organisations de se maintenir à flot, de préserver leur structure de gouvernance, de tenir des assemblées générales annuelles et d'avoir à leur disposition suffisamment de personnel pour entretenir le dialogue avec les gouvernements et participer à des programmes et des stratégies, le cas échéant. En février 2009, le Comité de la vérification et de l'évaluation du Ministère a approuvé le plan d'action de la direction et le rapport d'évaluation du financement des consultations, de l'élaboration des politiques et de la capacité organisationnelle de base. Ce plan est actuellement mis en œuvre. Dans le rapport d'évaluation, il était recommandé au Ministère de suivre de façon plus assidue le rendement des organisations autochtones et de les encourager à diversifier leurs sources de financement et à produire des examens de l'efficacité. Le rapport suggérait également que les fonds destinés aux consultations et à l'élaboration des politiques soient attribués de façon plus durable à un nombre réduit de bénéficiaires et que le public visé par les consultations portant sur des sujets précis soit clairement indiqué. Enfin, le rapport recommandait d'améliorer la synergie entre les deux programmes. L'évaluation, en 2008-2009, des appels en matière d'élection a confirmé la légitimité du processus de contestation. Le nombre d'appels a en effet augmenté de 7 % entre 2007-2008 et 2008-2009, ce qui prouve que les Premières nations demandent des comptes à leurs dirigeants. Cette exigence, en retour, accroît la crédibilité des dirigeants

Résultat stratégique : Le gouvernement

Ce résultat stratégique favorise l'exercice d'une saine gouvernance, l'efficacité organisationnelle et l'établissement de relations de collaboration pour les Premières nations, les Inuit et les résidents du Nord. Appuyé par trois activités de programme (soit la gouvernance et les institutions gouvernementales, les relations de collaboration et les règlements de revendications), il encourage les Autochtones et les résidents du Nord à participer plus activement à l'essor politique, social et économique du Canada. Pour aider les gouvernements des Premières nations et les collectivités inuites à assumer plus de responsabilités dans la conduite de leurs affaires internes, AINNC leur transfère les pouvoirs administratifs rattachés à la plupart des programmes et des services et négocie des ententes sur l'autonomie gouvernementale qui, en plus de leur conférer de plus grands pouvoirs législatifs et politiques, permettent d'établir une nouvelle relation financière et politique. Enfin, les relations intergouvernementales et les relations issues des traités constituent un point de départ vers le règlement des revendications et des conflits de longue date et, ultimement, vers l'amélioration de la collaboration entre les gouvernements et les collectivités au Canada.

Ce résultat stratégique permet l'avancement de deux secteurs de résultats du gouvernement du Canada : soutenir une croissance économique forte et établir une société diversifiée qui favorise la dualité linguistique et l'inclusion sociale.

Comme le montre l'analyse du rendement, AINNC a atteint tous les résultats qu'il s'était fixés pour 2008–2009 dans le cadre de ce résultat stratégique.

Avantages pour les Canadiens

Pour établir de véritables modèles d'autonomie gouvernementale et assurer le développement socioéconomique et le bien-être général des collectivités, les Premières nations doivent se doter d'institutions et de régimes de gouvernance solides et efficaces. De fait, l'exercice d'une saine gouvernance encourage la responsabilisation des gouvernements des Premières nations en favorisant la mise en place de régimes administratifs et politiques à la fois stables et pratiques. Par le règlement des revendications territoriales et la conclusion d'ententes sur l'autonomie gouvernementale, on reconnaît également aux peuples autochtones le droit inhérent à l'autonomie gouvernementale (<http://www.ainc-inac.gc.ca/al/ldc/ccl/pubs/sg-sg-fra.asp>) et on contribue à améliorer la situation socioéconomique des membres et des collectivités des Premières nations, leur permettant du coup de jouer un plus grand rôle dans l'économie et la société canadiennes.

Leçons apprises

En mai 2008, le Comité sénatorial permanent des peuples autochtones a publié un rapport provisoire intitulé *Respecter l'esprit des traités modernes : Éliminer les échappatoires*, qui dresse un bilan de la mise en œuvre des ententes sur le règlement des revendications territoriales globales. Ce rapport faisait écho aux critiques formulées dans les rapports de la vérificatrice générale selon lesquelles AINNC devait mieux coordonner les activités des ministères fédéraux afin de s'assurer que les obligations définies dans les traités modernes sont bel et bien respectées. Le Ministère a établi une série de mesures correctives et a notamment proposé de resserrer son système de suivi afin de surveiller de plus près le respect des obligations fédérales et de produire des rapports à cet égard. De façon générale, il incombe au gouvernement fédéral de s'assurer que toutes les obligations de consultation et s'il y a lieu, les obligations d'accommodement sont respectées. La mise en œuvre du Plan d'action fédéral sur la consultation et l'accommodement des Autochtones a soulevé plusieurs questions liées à l'obligation légale de

Poste voté ou libellé tronqué	2006-2007 Dépenses réelles de	2007-2008 Dépenses réelles de	2008-2009 Dépenses réelles de	2008-2009 Dépenses réelles de
Commission canadienne des affaires polaires				
(en million de dollars)				
40	Dépenses du Programme	0,9	0,9	0,9
(1)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	0,1	0,1	0,1
Total de la Commission		1,0	1,0	1,0

Les chiffres ayant été arrondis, leur somme pourrait ne pas correspondre au total indiqué.

Explication des tendances observées au Ministère, de 2007-2008 à 2008-2009

Les dépenses réelles du Ministère ont été réduites d'environ 329 millions de dollars entre 2007-2008 et 2008-2009. Cette diminution est principalement attribuable au paiement ponctuel effectué aux Cris du Québec pour le règlement des questions liées à la mise en œuvre de la Convention de la Baie-James et du Nord québécois et du litige qui en découle, conformément au profil de finance-ment approuvé (-1,1 milliard de dollars); à une réduction générée par la temporisation des fonds prévus au Budget de 2003 pour la Stratégie de gestion de l'eau des Premières nations (-108 millions de dollars); à un transfert des fonds pour la prise en charge de Résolution des questions des pensionnats indiens Canada (+221 millions de dollars); à une augmentation des fonds pour le règlement des revendications particulières (+116 millions de dollars); à une augmentation des fonds prévus au Budget de 2008 pour l'éducation, l'approvisionnement en eau et le traitement des eaux usées, le développement économique ainsi que les services à l'enfance et à la famille (+181 millions de dollars); à une augmentation des fonds prévus dans le budget supplémentaire des dépenses pour les règlements à l'amiable (+167 millions de dollars); à l'injection d'un financement additionnel pour répondre à la demande de programmes et de services courants destinés aux Inuit et aux Premières nations, incluant une provision de 2 % pour l'inflation et la croissance démographique (+91 millions de dollars).

Postes votés et législatifs

Poste voté ou législatif	Libellé tronqué	Dépenses réelles de 2006-2007	Dépenses réelles de 2007-2008	Budget des dépenses principales de 2008-2009	Dépenses réelles de 2008-2009
(en millions de dollars)					
1	Dépenses de fonctionnement	649,9	671,4	665,4	1 108,4
5	Dépenses en capital	7,6	0,8	22,7	0,8
10	Subventions et contributions		6 330,8	5 314,9	5 571,8
15	Paiements à la Société canadienne des postes	39,3	44,0	27,6	56,1
20	Bureau de l'interlocuteur fédéral auprès des Métis et des Indiens non inscrits — Dépenses de fonctionnement	7,4	7,5	5,3	9,3
25	Bureau de l'interlocuteur fédéral auprès des Métis et des Indiens non inscrits — Contributions	29,2	27,1	21,4	30,3
(L)	Ministre des Affaires indiennes et du Nord canadien — Traitement et allocation pour automobile	0,1	0,1	0,1	0,1
(L)	Comité chargé des cas d'invalidité dus au mercure dans les bandes indiennes de Grassy Narrows et d'Islington	—	—	—	—
(L)	Obligations relatives aux garanties de prêts accordés aux Indiens pour le logement et le développement économique	0,2	0,1	2,0	1,3
(L)	Rentes versées aux Indiens — Paiements en vertu de traités	1,8	1,4	1,4	1,9
(L)	Subventions aux organismes autochtones identifiés pour recevoir des paiements à l'égard des revendications territoriales	1 37,6	89,0	74,3	54,0
(L)	Subvention au gouvernement du Nunavut pour la mise en œuvre de l'Accord sur les revendications territoriales des Inuits du Labrador en vertu de la Loi sur l'Accord sur les revendications territoriales des Inuits du Labrador	35,9	39,0	18,0	39,0
(L)	Paiement d'indemnités aux bénéficiaires des revendications territoriales globales pour des redevances sur les ressources	1,9	3,3	1,5	7,4
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	48,9	52,1	52,4	55,7
(L)	Paiements sur le Trésor en vertu de prêts garantis émis du Compte d'expansion économique des Indiens	0,1	—	—	—
(L)	Montants adjugés par une cour	1,6	0,3	—	2,3
(L)	Remboursement de montants portés aux revenus d'exercices antérieurs	0,5	0,4	—	0,6
(L)	Dépense des produits de la vente de biens excédentaires de l'État	—	1,3	—	0,2
	Total du budgetaire	6 086,2	7 268,7	6 207,0	6 938,9
L20	Prêts et garanties de prêts en vertu du Compte d'expansion économique des Indiens	—	—	—	—
L30	Prêts à des redevicteurs autochtones	16,5	27,1	25,9	26,1
L35	Prêts aux Premières nations de la Colombie-Britannique pour les aider à participer aux processus de la Commission des traités de la Colombie-Britannique	28,3	26,0	34,6	27,7
	Total du non-budgetaire	44,8	53,1	60,5	53,8
	Total du Ministère	6 131,1	7 321,8	6 267,5	6 992,7

- l'injection de fonds additionnels pour répondre à la demande de programmes et de services courants destinés aux Inuit et aux Premières nations (incluant une provision de 2 % pour l'inflation et la croissance démographique);
- les fonds prévus au Budget de 2008 pour l'éducation et le développement économique.

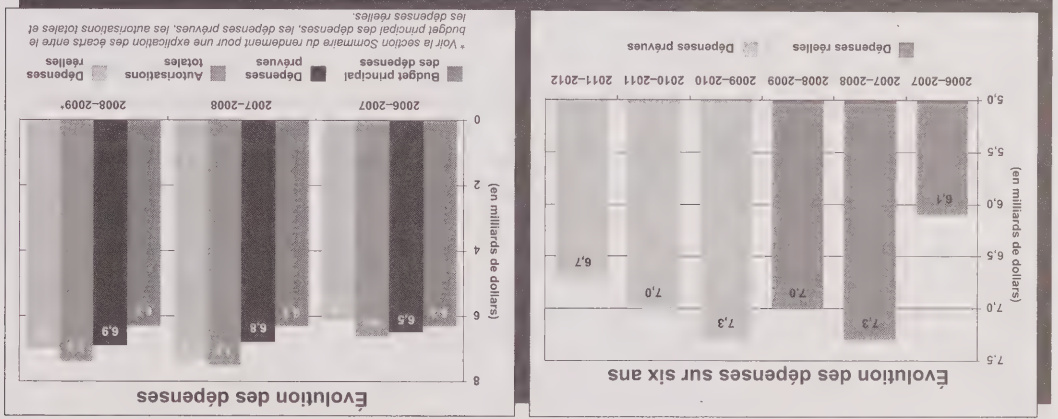
La diminution des dépenses prévues entre 2009-2010 et 2011-2012 s'explique principalement par la temporarisation des fonds alloués aux mesures et aux programmes suivants :

- le paiement aux Cris du Québec pour le règlement des questions liées à la mise en œuvre de la Convention de la Baie-James et du Nord québécois et du litige qui en découle;
- le Plan d'action pour l'approvisionnement en eau potable et le traitement des eaux usées des Premières nations (Budget de 2008);
- le Plan d'action pour les sites contaminés fédéraux (Budget de 2004);
- les mesures prévues au Budget de 2009 qui arriveront à échéance d'ici 2010-2011.

Le diagramme de gauche ci-dessous présente l'évolution des dépenses du Ministère sur une période de six ans (les trois premières années se rapportent aux dépenses réelles et les trois autres, aux dépenses prévues). Il montre que les dépenses fluctuent sensiblement d'une année à l'autre en raison de plusieurs facteurs, notamment :

- le versement d'importants paiements ponctuels pour le règlement des revendications;
- les changements apportés au financement de mesures ou de programmes précis (investissements ciblés);
- l'arrivée à terme de plusieurs initiatives (temporisation des fonds).

Le diagramme de droite présente l'évolution réelle du budget principal des dépenses, des dépenses prévues, des autorisations totales et des dépenses réelles du Ministère sur une période de trois ans.



Place au développement durable et à la gestion environnementale

En 2008–2009, le Ministère a entrepris de s'attaquer aux besoins d'infrastructure des Premières nations et a, pour ce faire, investi 94,5 millions de dollars dans une série de projets d'infrastructure favorisant notamment l'aménagement de systèmes énergétiques et la gestion des déchets solides. De concert avec Santé Canada, il a également inauguré le Plan d'action pour l'approvisionnement en eau potable et le traitement des eaux usées des Premières nations. Ce plan d'action s'accompagne d'un supplément financier de 350 millions de dollars, répartis sur deux ans, afin de garantir aux collectivités vivant dans les réserves un accès à une eau potable sécuritaire. Sous l'égide du Programme d'adaptation aux changements climatiques et du Programme écoENERGIE pour les collectivités autochtones et nordiques. 46 projets ont été mis en chantier dans les collectivités autochtones et du Nord, soit un investissement total de 3,9 millions de dollars. De plus, quatre nouvelles Premières nations ont acquis le plein pouvoir sur leurs terres et leurs ressources en adhérant au régime établi par la *Loi sur la gestion des terres des premières nations* (<http://lois.justice.gc.ca/fr/showtdm/cs/F-1.1.8>). Le Ministère a également renforcé son cadre de performance environnementale d'un processus de surveillance et de déclaration et a continué de raffiner ses méthodes d'évaluation environnementale afin d'instaurer dans le Nord une réglementation plus stricte. Enfin, les travaux réalisés dans le cadre du Programme des sites contaminés du Nord ont mené à l'assainissement complet de cinq nouveaux sites, générant ainsi l'équivalent d'environ 40 000 jours-personne de travail, et ce, principalement au profit des Autochtones du Nord.

Profil des dépenses

En 2008–2009, le Ministère a enregistré des dépenses réelles de sept milliards de dollars, une augmentation globale d'environ 0,9 milliard de dollars (14 %) par rapport aux deux exercices précédents. Cette hausse est principalement attribuable aux facteurs suivants :

- l'acquisition des responsabilités de Résolution des questions des pensionnats indiens Canada;
- l'injection de fonds additionnels pour répondre à la demande de programmes et de services courants destinés aux Inuit et aux Premières nations (incluant une provision de 2 % pour l'inflation et la croissance démographique);
- les fonds prévus aux budgets de 2006 et de 2008 pour l'éducation, les services de soutien et de protection pour les enfants, les femmes et les familles, l'approvisionnement en eau et le traitement des eaux usées, la construction d'écoles et le développement économique;
- l'accroissement du financement destiné aux règlements à l'amiable;
- l'accroissement du financement destiné au règlement des revendications particulières;
- la réduction générée par la temporisation des fonds prévus au Budget de 2003 pour la Stratégie de gestion de l'eau des Premières nations;
- la réduction générée par la temporisation des fonds prévus au Budget de 2005 pour la rénovation et la construction de logements dans les réserves ainsi que pour l'aménagement de terrains à bâtir et leur raccordement aux services publics.

L'augmentation des dépenses prévues entre 2008–2009 et 2009–2010 est principalement attribuable aux facteurs suivants :

- les fonds prévus au Budget de 2009 pour le logement et l'infrastructure des Premières nations, le développement économique dans le Nord et l'infrastructure de recherche dans l'Arctique;
- l'injection de fonds additionnels pour accélérer le règlement des revendications particulières grâce à la mise en œuvre du plan d'action fédéral *La justice, enfin*;
- le paiement aux Crie du Québec pour le règlement des questions liées à la mise en œuvre de la Convention de la Baie-James et du Nord québécois et du litige qui en découle;

et le gaz des terres indiennes (<http://lois.justice.gc.ca/fr/showdm/cs/l-7>). En Saskatchewan et en Nouvelle-Écosse, une approche préventive a été proposée pour les services d'aide à l'enfance et à la famille des Premières nations, et la plupart des organismes de ces provinces se sont déjà convertis à cette nouvelle approche. Sur le plan législatif, le projet de loi sur les biens immobiliers matrimoniaux a été réintroduit au Parlement en février 2009 en tant que projet de loi C-8; ce dernier vise à protéger les droits de propriété des enfants et des femmes des Premières nations vivant dans les réserves. Enfin, le Ministère a poursuivi sa réforme du Programme d'aide au revenu en y annexant notamment de nouvelles mesures de préparation à l'emploi.

Cap sur les partenariats

Grâce à un travail de collaboration, le Ministère a converti 93 888 hectares (232 000 acres) en terres de réserve et a désigné les droits sur 20 terres, qui pourront, par exemple, être données à bail à des exploitants pétroliers et gaziers. Il a également apporté des améliorations aux principaux processus de négociation des revendications territoriales, notamment par la création, en octobre 2008, d'un tribunal indépendant; cette approche vient appuyer les efforts du gouvernement du Canada pour améliorer et accélérer le règlement des revendications particulières à l'échelle du pays. AINC a aussi contribué de maintes façons à l'avancement du Plan d'action fédéral sur la consultation et l'accommodement des Autochtones (<http://www.ainc-inac.gc.ca/ai/mr/is/acp/acp-fra.pdf>) et a renforcé son système de suivi des obligations issues des traités afin d'assurer la mise en vigueur des traités contemporains et le respect des obligations fédérales stipulées dans les ententes définitives sur le règlement des revendications territoriales et l'autonomie gouvernementale.

De concert avec les populations inuites, le Secrétariat aux relations avec les Inuit a travaillé à l'élaboration d'un programme de recherche qui guidera la conception d'une politique fédérale. Il a aussi fait avancer le projet sur le savoir inuit, qui vise à réunir sous un même toit toutes les connaissances et toutes les recherches se rapportant au peuple inuit. C'est également grâce à sa contribution qu'une série de projets jeunesse ont pu voir le jour, notamment les camps d'été scientifiques au Nunavut, le projet *Students on Ice* organisé dans le cadre de l'Année polaire internationale et les ateliers sur la prévention du suicide donnés par l'Équipe médias jeunesse dans les régions d'Inuvialuit et du Nunatsiavut. Enfin, après la tenue du Sommet national sur l'éducation des Inuit, en avril 2008, le Secrétariat et d'autres intervenants ont travaillé à définir les termes d'un accord sur l'éducation, franchissant ainsi une étape de plus vers l'élaboration d'une stratégie nationale.

Stratégie pour le Nord du Canada

AINC, en partenariat avec d'autres intervenants et ministères fédéraux, a continué de diriger la mise en œuvre de la Stratégie pour le Nord et de la faire évoluer en fonction des nouveaux défis et des nouveaux enjeux, comme le ralentissement économique mondial et les changements climatiques. Une surveillance régulière a d'ailleurs révélé que des progrès réels avaient été accomplis dans l'atteinte des quatre objectifs de la Stratégie, notamment grâce à la mise en œuvre du Programme de géocartographie de l'énergie et des minéraux et à l'étude du fond océanique arctique, qui permettra de recueillir des données pour appuyer la présentation du Canada à la Convention des Nations Unies sur le droit de la mer. Par ailleurs, le Ministère a fait diligence pour investir les fonds annoncés dans le Plan d'action économique du Canada (Budget de 2009 : <http://www.actionplan.gc.ca/fr/index.asp>) afin de donner un coup de fouet à l'économie du Nord. Ces investissements ont notamment permis d'appuyer la création du Fonds pour l'infrastructure de recherche dans l'Arctique, la réalisation d'une étude de faisabilité sur la construction d'une nouvelle station de recherche dans l'Extrême Arctique, la mise sur pied d'une agence de développement économique du Nord, le renouvellement du programme des Investissements stratégiques dans le développement économique du Nord, la mise en place du Fonds d'adaptation des collectivités (volet nordique) et le lancement du programme d'infrastructure de loisirs du Canada dans le Nord.

croissante de la demande de services, à laquelle il est parfois difficile de répondre. Mais, en même temps, elle offre aux Autochtones instruits et compétents la chance inouïe de joindre le marché du travail et de combler les futures pénuries de main-d'œuvre. En conséquence, il importe d'instaurer un ensemble cohérent de plans, de politiques et de programmes afin de favoriser et de mettre à profit les progrès économiques qui ont été acquis grâce aux possibilités d'emploi et à la prospérité créées par les entreprises et les collectivités autochtones.

Pour ajouter à la difficulté, les Autochtones sont moins scolarisés que les autres Canadiens, présentent un taux de chômage plus élevé, ont une qualité de vie réduite et affichent un bilan de santé moins favorable. Ces inégalités sociales et économiques doivent être éliminées, mais, pour cela, il faudra du temps.

Par ailleurs, la façon dont le Ministère s'acquitte des obligations légales de la Couronne et le mandat dont il est investi sont aussi fortement influencés par les décisions de la Cour suprême concernant les droits ancestraux et les droits issus des traités.

Enfin, dans le Nord, AINC a la lourde responsabilité de mettre à profit une région potentiellement riche en ressources et génératrice de revenus en appliquant les principes de développement durable et de protection environnementale, surtout en raison des questions que suscite le changement climatique et des mesures à prendre pour s'y adapter.

Analyse du risque

Par sa gestion du risque, AINC souhaite améliorer ses capacités d'adaptation et de gestion, ce qui lui permettra, à terme, de relever l'efficacité de ses programmes et de limiter les situations de crise. Le profil de risque ministériel et les autres évaluations entreprises en 2008-2009 ont conduit à une meilleure gestion des principaux secteurs à risque, y compris la mise en œuvre, la collecte d'information essentielle à la prise de décision, l'harmonisation des programmes, les questions juridiques, les capacités des ressources humaines, les relations avec les Autochtones, les partenariats gouvernementaux et les pratiques de gestion.

En 2008-2009, AINC a établi un cadre officiel de surveillance et de gestion du risque qui lui permet de reconnaître, de surveiller et d'éliminer les obstacles possibles à l'atteinte de ses résultats stratégiques. Ce cadre prévoit une évaluation fréquente du risque ainsi que des processus de déclaration et d'affectation des ressources. Il est géré de façon à ce que l'information recueillie soit prise en considération dans la planification ministérielle et que des rapports sur l'exposition au risque soient achevés périodiquement à la haute direction. Dans l'ensemble, ce cadre permet aux gestionnaires et aux cadres supérieurs d'observer attentivement et régulièrement les principaux risques auxquels le Ministère est exposé et d'avoir à portée de main toute l'information dont ils ont besoin pour prendre à point nommé des décisions judicieuses.

Évolution des politiques, des programmes et des capacités organisationnelles

En 2008-2009, AINC a entrepris une réforme de l'éducation des Premières nations en introduisant deux nouveaux programmes dans ce secteur prioritaire : le Programme de réussite scolaire des étudiants des Premières nations et le Programme des partenariats en éducation. Il s'est également attaqué à une autre de ses priorités, le logement, en finançant à hauteur de 1,4 million de dollars huit nouveaux projets par l'entremise de son Fonds d'innovation de mesures spéciales; ces investissements ont notamment permis de mettre en place un programme de soutien hypothécaire visant à favoriser l'accès à la propriété et au logement du marché. Par ailleurs, le cadre législatif continue de se préciser, et les processus qu'il comporte devraient permettre aux Premières nations de gérer elles-mêmes leurs ressources, leur développement communautaire et leur croissance économique. En effet, ce cadre prévoit, entre autres choses, la promulgation d'une loi habilitante sur le développement commercial et industriel dans les réserves ainsi que la modernisation législative — de la *Loi sur le pétrole*

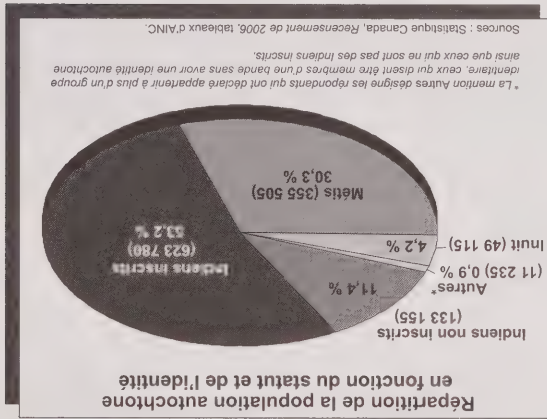
Priorités de gestion				
Priorité	Type	État	Progrès réalisés	Résultat stratégique
Comité d'experts	En cours	Résultats atteints	Travaux et analyses nécessaires à l'élaboration d'un plan de suivi des recommandations, qui tient compte de la politique ministérielle, du cadre de contrôle de gestion, des répercussions techniques et administratives potentielles et du processus de réforme de l'administration des subventions et des contributions	Services internes
Recrutement des ressources humaines	En cours	Résultats atteints dans une large mesure	Présence des représentants de la Stratégie nationale de recrutement à 15 salons de l'emploi dans 22 établissements d'enseignement postsecondaire et rencontre avec plus de 1 500 élèves; embauche de 95 étudiants de niveau post-secondaire (l'objectif établi par le greffier du Conseil privé étant de 96)	Services internes
Mise en service du Centre de l'intégrité, des valeurs et de la résolution de conflits	En cours	Résultats atteints	Prestation d'une gamme diversifiée de services de résolution des conflits à un nombre croissant d'employés du Ministère	Services internes

Cadre de travail

Les programmes et les services du Ministère sont adaptés aux besoins diversifiés des Inuit, des Métis, du Nord, quatre groupes distincts qui n'ont ni les mêmes besoins ni les mêmes priorités. Ils sont offerts dans différentes régions du pays et s'adressent aussi bien aux collectivités éloignées soumise à un climat rigoureux qu'aux collectivités établies en région urbaine. La plupart des programmes et des services d'AINNC sont assurés dans le cadre de partenariats avec les collectivités autochtones, les provinces et les territoires, ce qui complique toute-fois la présentation des résultats. Le Ministère consacre plus de 60 % de ses dépenses à fournir aux Premières nations des services de type provincial, tels que l'éducation, les services sociaux et l'infrastructure communautaire.

Défis et risques

Les responsabilités du Ministère sont façonnées par des siècles d'histoire mais aussi par des défis démographiques et géographiques uniques. De même, l'environnement politique, social et économique dans lequel il exerce ses activités est en perpétuelle évolution, ce qui a une influence majeure sur ses priorités, son rendement et la prestation de ses services. Pour plus de détails sur la situation démographique des Autochtones, veuillez consulter l'adresse <http://www.ainc-inac.gc.ca/ai/arp/es/0809/dpr/dem-fra.asp>. Les Autochtones forment une population jeune, dont le rythme de croissance est deux fois supérieur à celui du reste de la population canadienne. Cette explosion démographique s'accompagne toutefois d'une augmentation



Progrès et points saillants

Contribution aux résultats stratégiques

Priorités fonctionnelles			
Priorité	Type	État d'avancement	Progrès réalisés
Éducation	En cours	Résultats atteints	Lancement de deux nouveaux programmes : le Programme de réussite scolaire des étudiants des Premières nations et le Programme des partenariats en éducation Signature, le 22 avril 2008, d'un protocole d'entente tripartite avec le gouvernement du Nouveau-Brunswick dans le domaine de l'éducation
Eau	En cours	Résultats atteints	Investissement de 330 millions de dollars, sur deux ans, dans le cadre du Plan d'action pour l'approvisionnement en eau potable et le traitement des eaux usées des Premières nations afin de garantir aux collectivités vivant dans les réserves un accès à une eau potable sécuritaire Elaboration d'un nouveau protocole en faveur de la décantation des systèmes d'aqueduc et de traitement des eaux usées, dont la mise en œuvre est prévue pour 2009
Protection des personnes vulnérables	En cours	Résultats atteints	Appui aux activités préalables à la construction de cinq nouveaux refuges Approche préventive pour les services d'aide à l'enfance et l'adolescence, en Saskatchewan et en Nouvelle-Écosse, d'une approche préventive pour les services d'aide à l'enfance et l'adolescence des Premières nations
Développement économique	Nouveau	Résultats atteints	Mobilisation des intervenants non gouvernementaux en vue de l'élaboration, en janvier 2009, d'un nouveau cadre fédéral pour le développement économique des Autochtones
Consultation et accommodation	En cours	Résultats atteints	Participation de quelque 800 fonctionnaires à une formation sur les Lignes directrices provisoires à l'intention des fonctionnaires fédéraux afin de remplir l'obligation légale de consulter, mise sur pied d'une équipe interministérielle pour discuter, sur une base mensuelle, des risques, des défis et des enjeux stratégiques, mobilisation nationale des organisations et des collectivités inuites, métisses et des Premières nations, rencontres bilatérales avec les provinces et les territoires, conférences fédérales, provinciales et territoriales (en 2008 et 2009)
Mesures législatives			travail et d'une charte de projet
Measures législatives			
Article 67	En cours	Résultats atteints	Sanction royale accordée le 18 juin 2008 au projet de loi C-21, engendrant ainsi la révocation de l'article 67 de la Loi canadienne sur les droits de la personne
Projet de loi sur les biens immobiliers matrimoniaux		Résultats atteints	Réintroduction, en février 2009, du projet de loi sur les biens immobiliers matrimoniaux en tant que projet de loi C-8
Projet de loi sur le pétrole et le gaz des terres indiennes		Résultats atteints	Sanction royale accordée le 14 mai 2009 à la Loi modifiant la Loi sur le pétrole et le gaz des terres indiennes
Les gens : Gestion des affaires des particuliers			Les terres : Administration fédérale responsable

L'économie						
Activité de programme	Dépenses réelles de 2007-2008	Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles	Lien avec le ou les secteurs de résultats du gouvernement du Canada*
Possibilités d'emploi et de développement économique des peuples autochtones	1,2	1,6	1,6	38,6		Une croissance économique forte
Développement économique	153,0	180,4	225,7	220,8	170,0	Une croissance économique forte
Infrastructure communautaire	1 225,9	1 031,5	1 169,5	1 226,5	1 187,3	Une croissance économique forte
Économie du Nord	23,7	24,0	24,5	40,7	26,1	Une croissance économique forte
Total	1 403,8	1 237,6	1 421,4	1 526,7	1 420,8	

Les chiffres ayant été arrondis, leur somme pourrait ne pas correspondre au total indiqué.

* Pour obtenir plus de détails sur les liens avec les secteurs de résultats du gouvernement du Canada, veuillez visiter l'adresse <http://www.ainc-inac.gc.ca/ai/ar/pes/0809/dpr/lks-fra.asp>.

Le Bureau de l'interlocuteur fédéral						
Activité de programme	Dépenses réelles de 2007-2008	Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles	Lien avec le ou les secteurs de résultats du gouvernement du Canada*
Relations de coopération	37,7	29,0	29,0	43,2	43,1	Une société diversifiée qui favorise la dualité linguistique et l'inclusion sociale
Total	37,7	29,0	29,0	43,2	43,1	

* Pour obtenir plus de détails sur les liens avec les secteurs de résultats du gouvernement du Canada, veuillez visiter l'adresse <http://www.ainc-inac.gc.ca/ai/ar/pes/0809/dpr/lks-fra.asp>.

La Commission canadienne des affaires polaires

Approfondir les connaissances sur les régions polaires du Canada						
Activité de programme	Dépenses réelles de 2007-2008	Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles	Lien avec le ou les secteurs de résultats du gouvernement du Canada*
Facilitation de la recherche et communications	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	Un environnement propre et sain
Total	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	

* Pour obtenir plus de détails sur les liens avec les secteurs de résultats du gouvernement du Canada, veuillez visiter l'adresse <http://www.ainc-inac.gc.ca/ai/ar/pes/0809/dpr/lks-fra.asp>.

Les gens						
Activité de programme	2007-2008 réelles de dépenses	2008-2009 (en millions de dollars)			Lien avec le ou les secteurs de résultats du gouvernement du Canada*	Total
		Budget principal	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles	
Gestion des affaires des particuliers	18,9	29,4	30,5	40,6	25,0	
Education	1 734,7	1 719,4	1 739,4	1 842,0	Une société diversifiée qui favorise la dualité linguistique et l'inclusion sociale	1 832,0
					Une société diversifiée qui favorise la dualité linguistique et l'inclusion sociale	1 624,0
Développement social	1 516,9	1 451,9	1 491,5	1 628,3	Une société diversifiée qui favorise la dualité linguistique et l'inclusion sociale	1 30,4
Communautés nordiques saines	106,5	107,8	109,6	133,0	Des Canadiens en santé	3 611,4
Total	3 377,0	3 308,5	3 371,0	3 643,9		

Les chiffres ayant été arrondis, leur somme pourrait ne pas correspondre au total indiqué.
 * Pour obtenir plus de détails sur les liens avec les secteurs de résultats du gouvernement du Canada, veuillez visiter l'adresse <http://www.a-inc-inac.gc.ca/ai/ar/pe/0809/dpr/llks-tra.asp>.

Les terres						
Activité de programme	2007-2008 réelles de dépenses	2008-2009 (en millions de dollars)			Lien avec le ou les secteurs de résultats du gouvernement du Canada*	Total
		Budget principal	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles	
Centide du titre en matière de terres de réserves et des ressources	10,5	9,5	9,5	12,0	Une croissance économique forte	11,3
Administration fédérale responsable	86,7	63,8	63,8	123,2	Un environnement propre et sain	111,7
Gestion des terres, des ressources et de l'environnement par les Premières nations	15,3	33,9	33,9	34,8	Une croissance économique forte	17,5
Terres et ressources du Nord	179,8	191,3	192,5	191,6	Une croissance économique forte	177,1
Total	292,3	298,5	299,6	361,5		317,7

Les chiffres ayant été arrondis, leur somme pourrait ne pas correspondre au total indiqué.
 * Pour obtenir plus de détails sur les liens avec les secteurs de résultats du gouvernement du Canada, veuillez visiter l'adresse <http://www.a-inc-inac.gc.ca/ai/ar/pe/0809/dpr/llks-tra.asp>.

besoins liés au Plan d'action relatif aux revendications particulières et le paiement versé aux Cris du Québec pour les questions liées à la mise en œuvre de la Convention de la Baie-James et du Nord québécois.

Enfin, la colonne des dépenses réelles regroupe les dépenses qui ont été effectuées au cours de l'exercice financier, telles qu'elles figurent dans les Comptes publics du Canada. L'écart entre les autorisations totales et les dépenses réelles (375 millions de dollars) s'explique notamment par la réaffectation des fonds (par exemple, pour les revendications particulières, les pensionnats indiens, le Fonds d'infrastructure pour les Premières nations et le Plan d'action pour les sites contaminés fédéraux) ainsi que par le report à l'exercice 2009–2010 des ressources (par exemple, le budget de fonctionnement) et des fonds prévus pour les prêts et les garanties de prêt, qui n'ont pas été utilisés en 2008–2009 mais qui resteront disponibles pour les exercices subséquents. La deuxième section fournit plus de détails sur les écarts observés dans chaque activité de programme.

Sommaire des résultats stratégiques

Affaires indiennes et du Nord Canada

Le gouvernement					
Activité de programme	Dépenses réelles de 2007–2008	2008–2009 (en millions de dollars)			Lien avec le ou les secteurs de résultats du gouvernement du Canada*
		Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
Gouvernance gouvernementales	648,2	657,3	658,0	701,7	682,6
Relations de collaboration	201,1	208,7	220,2	272,0	230,8
Règlements des revendications que les pensionnats indiens (après la prise en charge de la Résolution des questions des pensionnats indiens)**	1 355,6	518,1	836,6	530,1	456,4
Total partie (Règlements des revendications)	1 355,6	518,1	836,6	805,1	677,8
Gouvernance du Nord	6,2	9,9	14,4	13,7	8,6
Total	2 211,1	1 393,9	1 729,2	1 792,5	1 599,8

Les chiffres ayant été arrondis, leur somme pourrait ne pas correspondre au total indiqué.

* Pour obtenir plus de détails sur les liens avec les secteurs de résultats du gouvernement du Canada, veuillez visiter l'adresse <http://www.ainc-inac.gc.ca/aia/arp/es/0809/dpr/lks-fra.asp>.

** Les données fournies couvrent uniquement la période allant du 1^{er} juin 2008 au 31 mars 2009.

Sommaire du rendement

Ressources financières de 2008–2009 (en millions de dollars)					
Ressources humaines de 2008–2009 (en équivalents temps plein)					
Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles	Ressources prévues	Ressources réelles	Écart
Affaires indiennes et du Nord Canada*					
6 850,3	7 367,8	6 992,7**	4 340,5	4 407,7	67,2
Commission canadienne des affaires polaires					
1,0	1,0	1,0	5,0	5,0	—

* Le 1^{er} juin 2008, AIN^C a acquis la responsabilité de Résolution des questions des pensionnats indiens Canada en vertu du décret C.P. 2008-0805. Par conséquent, les 221 millions de dollars engagés par l'organisation (pour la période allant du 1^{er} juin 2008 au 31 mars 2009) ont été inclus dans les dépenses réelles du Ministère.

** Les chiffres ne comprennent pas le coût des services reçus à titre gracieux, évalués à 85,7 millions de dollars.

L'augmentation des équivalents temps plein s'explique principalement par l'acquisition, le 1^{er} juin 2008, des responsabilités de Résolution des questions des pensionnats indiens Canada. Le Ministère, pour s'assurer de bien remplir sa mission, mise sur la créativité, le savoir, les compétences, l'intégrité et le dévouement de ses employés.

Explication des écarts

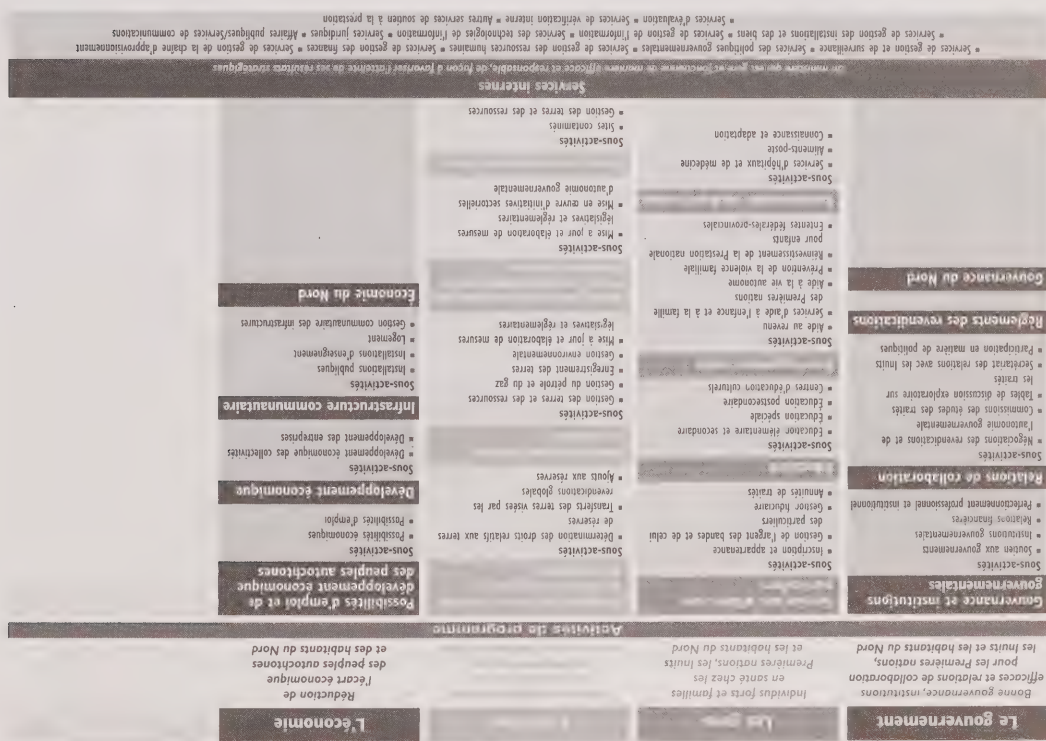
Les écarts observés entre le budget principal des dépenses, les dépenses prévues, les autorisations totales et les dépenses réelles sont en grande partie attribuables à la chronologie du cycle financier. Le budget principal des dépenses approuvé par le Parlement représente les crédits initiaux et constitue à ce titre la première étape du cycle financier. Les ressources financières attribuées aux Services internes sont réparties de façon proportionnelle, en fonction des fonds disponibles.

Les dépenses prévues comprennent les fonds portés au budget principal des dépenses ainsi que les prévisions de dépenses pour les mesures et les programmes approuvés au moment de la production du *Rapport sur les plans et les priorités*. C'est-à-dire en janvier ou en février de l'exercice écoulé. Plus précisément, en 2008–2009, l'écart entre le budget principal des dépenses (583 millions de dollars) est en grande partie attribuable aux fonds mis de côté pour les mesures et les programmes suivants : le plan d'action fédéral *La justice*, *enfin*, qui vise à accélérer le règlement des revendications territoriales particulières; les activités annoncées dans le Budget de 2008, notamment le nouveau cadre de développement économique, l'amélioration des résultats en éducation, l'instauration de nouveaux services à l'enfance et à la famille et le Plan d'action pour l'approvisionnement en eau potable et le traitement des eaux usées des Premières nations; le paiement aux Cris du Québec pour le règlement des questions liées à la mise en œuvre de la Convention de la Baie-James et du Nord québécois et du litige qui en découle.

Les autorisations totales englobent le budget principal des dépenses, le budget supplémentaire et les ajustements approuvés par le Conseil du Trésor, y compris le report du budget de fonctionnement. Plus précisément, en 2008–2009, la différence entre les dépenses prévues et les autorisations totales (518 millions de dollars) s'ex- plique principalement par l'acquisition des responsabilités de Résolution des questions des pensionnats indiens Canada; les fonds inscrits au budget supplémentaire des dépenses pour les règlements à l'amiable, la hausse du prix du carburant, le programme Aliments-poste et les besoins pressants en matière de santé et de sécurité; le report successif des fonds prévus pour les prêts et les garanties de prêt; le report du budget de fonctionnement; et les rajustements aux conventions collectives. Ces augmentations ont été atténuées par une réduction des

Architecture des activités de programme d'Affaires indiennes et du Nord Canada

qui les sous-tendent.



nota : pour donner une idée plus juste des résultats qui ont été accomplis dans les régions nordiques, les quatre activités de programme spécifiques au Nord, que l'on retrouve sous les quatre premiers résultats stratégiques du Ministère, ont été traitées séparément dans la deuxième section du rapport, à la rubrique Le Nord. Ce traitement distinct s'explique par le fait que, contrairement aux autres activités de programme du Ministère, celles-ci ne portent pas sur les Premières nations ni sur les activités réalisées au sud du 60^e parallèle. Par conséquent, un nouveau résultat stratégique s'ajouta à l'architecture des activités de programme de 2009-2010 afin de regrouper ces quatre activités.

de 2009-2010 afin de regrouper ces quatre activités.

Résolution des questions des pensionnats indiens Canada a été intégrée à AINC le 1^{er} juin 2008. Le présent rapport fera donc état du rendement fourni par ce ministère depuis son intégration, en se basant sur les engagements énoncés dans le *Rapport sur les plans et les priorités de 2008-2009*. Pour consulter le rapport complet sur le rendement de Résolution des questions des pensionnats indiens Canada, veuillez visiter l'adresse <http://www.ainc-mac.gc.ca/ai/arp/es/0809/dpr/irsrc-fra.asp>.

<http://www.ainc-mac.gc.ca/ai/arp/es/0809/dpr/irsrc-ira.asp>.

Raison d'être et responsabilités

Affaires indiennes et du Nord Canada fournit aux Autochtones (Inuit, Métis et membres des Premières nations) et aux résidents du Nord l'aide dont ils ont besoin pour :

- améliorer leur bien-être social et économique;
- créer des collectivités saines et viables;
- participer à la vie politique, sociale et économique du pays, et ce, au profit de tous les Canadiens.

AINC est l'un des 34 ministères et organismes fédéraux chargés de s'acquitter des obligations et des engagements du gouvernement du Canada à l'égard des Inuit, des Métis et des Premières nations et d'exercer les responsabilités constitutionnelles qui incombent au gouvernement fédéral dans le Nord. Son mandat est en grande partie déterminé par un grand nombre d'accords, de lois et de décisions juridiques. La plupart des programmes du Ministère — qui drainent la majorité de ses fonds — sont exécutés dans le cadre de partenariats avec les collectivités autochtones et d'ententes fédérales-provinciales ou fédérales-territoriales. Par l'intermédiaire du Bureau de l'interlocuteur fédéral, le Ministère collabore avec les Autochtones en milieu urbain, les Métis et les Indiens non inscrits, dont bon nombre vivent en région rurale. Son mandat et ses vastes responsabilités sont façonnés par des siècles d'histoire mais aussi par des défis démographiques et géographiques uniques.

La **Commission canadienne des affaires polaires** dirige la recherche en sciences polaires au pays et veille à rehausser la réputation internationale du Canada en tant que nation circumpolaire, notamment en favorisant le progrès des connaissances sur les régions polaires et en contribuant à mieux faire comprendre leur importance pour les intérêts du pays.

Au nom d'Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC) et de la Commission canadienne des affaires polaires, je suis heureux de présenter le *Rapport ministériel sur le rendement de 2008-2009*.

Les résultats contenus dans ce rapport indiquent des possibilités réelles et croissantes pour les Autochtones et les résidents du Nord, qui franchissent les étapes importantes qui leur permettent d'occuper une plus grande place au Canada. Un élément essentiel de notre approche de la dernière année consistait à orienter nos efforts vers les nouvelles possibilités de créer des partenariats en vue d'obtenir des résultats durables. Cette approche tenait compte de la complexité croissante de l'économie canadienne mondialisée, des connaissances de plus en plus pointues des entrepreneurs autochtones et du Nord ainsi que des occasions économiques tangibles inhérentes aux collectivités et aux entreprises autochtones et du Nord.

Dans cette perspective de solutions concrètes, qui apportent des résultats concrets, nous avons réalisé de grands progrès dans le dossier des accords sur les revendications territoriales globales et l'autonomie gouvernementale avec les collectivités des Premières nations. Notre action contribue à libérer les forces de la croissance économique et du développement social non seulement chez les Premières nations, mais aussi dans les collectivités non autochtones voisines.



Le Plan d'action économique du Canada prévoit un montant sans précédent de nouveaux investissements afin de stimuler l'économie des collectivités autochtones et du Nord. Ces fonds servent à réaliser partout au pays des dizaines de nouveaux projets intéressants qui visent à construire et à rénover des écoles, des réseaux d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées et des logements, ainsi qu'à offrir des programmes de développement des compétences et de formation. Parallèlement, le Plan d'action économique du Canada comprend de nouvelles mesures cruciales pour protéger et garantir la souveraineté du Canada et créer des possibilités économiques dans le Nord. Ces mesures appuieront le développement économique, notamment par des investissements dans les infrastructures, accroîtront le parc de logements sociaux, stimuleront la recherche scientifique et favoriseront l'adoption de pratiques écologiques.

Nos efforts et les résultats que nous avons obtenus l'an dernier démontrent avec une évidence frappante que nous sommes déterminés à veiller à ce que les Autochtones et les résidents du Nord tirent pleinement profit des possibilités économiques. Nous continuerons de collaborer étroitement avec les gouvernements des provinces et des territoires et les autres partenaires motivés pour nous assurer que le Canada sortira de ces temps difficiles encore plus fort qu'avant.

Chuck Strahl

Ministre des Affaires indiennes et du Nord canadien

et interlocuteur fédéral auprès des Métis et des Indiens non inscrits

Table des matières

Message du ministre	1
Première section — Survol	3
Raison d'être et responsabilités	3
Architecture des activités de programme	4
Sommaire du rendement	5
Progrès et points saillants	9
Deuxième section — Analyse des activités de programme par résultat stratégique ..	17
Résultat stratégique : Le gouvernement	17
Résultat stratégique : Les gens	23
Résultat stratégique : Les terres	29
Résultat stratégique : L'économie	34
Résultat stratégique : Le Bureau de l'interlocuteur fédéral	39
Le Nord	41
Les Services internes	47
La Commission canadienne des affaires polaires	49
Troisième section — Renseignements supplémentaires	51
Portrait financier	51
Liste des tableaux	53
Autres sources d'information	54

**Affaires indiennes
et du Nord Canada
et la Commission
canadienne des
affaires polaires**

Rapport ministériel sur le rendement
pour la période se terminant le 31 mars 2009

Avant-propos

Le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) constitue un élément clé du cycle de la planification, de la surveillance, de l'évaluation et du compte rendu des résultats au Parlement et aux Canadiens. Les RMR sont au cœur de la responsabilité et de la gestion axée sur les résultats au gouvernement.

Les ministères et organismes sont invités à préparer leur rapport d'après les principes du gouvernement du Canada pour la présentation de rapports. Ces principes sont le fondement conceptuel de la préparation des RMR et s'inscrivent dans les pratiques actuelles recommandées en matière de rapports publics.

Selon ces principes, des rapports efficaces sur le rendement fournissent un compte rendu concis, cohérent, fiable et équilibré du rendement d'une organisation en rapport avec ses plans, ses priorités et les résultats prévus. Le RMR met l'accent sur les résultats en faisant un compte rendu non seulement des activités et des extrants qui ont été réalisés, mais également des progrès accomplis pour atteindre les résultats stratégiques – les avantages durables pour les Canadiens et la société canadienne. Le rendement y est mis en contexte et est relié aux plans et aux résultats prévus (on explique les modifications pertinentes apportées), les principaux risques et défis à relever pour l'obtention des résultats y sont présentés et l'on discute des risques et des défis principaux qui ont une incidence sur le rendement de l'organisation. Un RMR efficace établit un lien solide entre les ressources et les résultats pour montrer ce que l'on a accompli au moyen d'une gestion rigoureuse des fonds publics. On y rend également compte des résultats réalisés en association avec d'autres organisations gouvernementales et non gouvernementales. En dernier lieu, le RMR est crédible et équilibré parce que le rendement déclaré y est étayé d'éléments d'information probants et impartiaux et parce qu'on y discute des leçons apprises.

Le présent RMR ainsi que celui de beaucoup d'autres organisations, est disponible dans le site Internet du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estimf.asp>. Les lecteurs qui veulent obtenir une revue pangouvernementale détaillée de la contribution du gouvernement fédéral au rendement du Canada en tant que nation peuvent consulter *Le rendement du Canada 2008-2009*, qui est structuré en fonction de quatre grands secteurs de dépenses (affaires économiques, affaires sociales, affaires internationales et affaires gouvernementales). Ce rapport est disponible à la page du Carrefour de la planification et du rendement du site Web du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/pgp-cpt/home-accueil-fra.aspx>. Le *Survol Rapports sur le rendement 2008-2009*, également disponible à la page du Carrefour, sert de document directeur pour les 92 RMR et comprend un aperçu global des dépenses réelles pour l'ensemble du gouvernement, qui est structuré en fonction de mêmes quatre grands secteurs de dépenses décrits dans le document *Le rendement du Canada*, et on y présente également des faits saillants des rapports sur le rendement des ministères et organismes.

Le gouvernement du Canada s'est engagé à améliorer de façon continue l'information qu'il communique au Parlement et aux Canadiens. La rétroaction des lecteurs est importante pour assurer une amélioration constante des RMR et des autres documents relatifs au Budget des dépenses. Pour tout commentaire ou toute question, veuillez communiquer par courriel avec la Division de la responsabilité et des rapports au Parlement du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse prad-drrp@tbs-sct.gc.ca.

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du Budget principal des dépenses.

Partie II – Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultats prévus, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en autonomie par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2009.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès des Éditions et Services de dépôt

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) KIA OS5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT131-4/6-2009

ISBN 978-0-660-64327-4



**Affaires indiennes et du Nord
canadien et Commission
canadienne des affaires polaires**
Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2009

CA1
FN
-E77



Indian Specific Claims Commission

Performance Report

For the period ending
March 31, 2009

Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organisation's main priorities by strategic outcome(s), program activity(s) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2009.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario) KIA OS5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-4/101-2009
ISBN 978-0-660-64510-0

Foreword

The Departmental Performance Report (DPR) is a key component in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and Canadians. DPRs are at the heart of accountability and managing for results in government.

Departments and agencies are encouraged to prepare their reports according to the Government of Canada Reporting Principles. These principles form the conceptual foundation upon which DPRs are prepared, and are consistent with current recommended public reporting practices.

Based on these principles, an effective performance report provides a concise, coherent, reliable, and balanced account of an organization's performance in relation to its plans, priorities, and expected results. The DPR focuses on results by reporting not only the activities and outputs achieved, but also the progress made toward achieving strategic outcomes—the enduring benefits for Canadians and Canadian society. It sets performance in context, associates performance with plans and expected results (explaining any relevant changes), presents the key risks and challenges faced in the pursuit of results, and discusses how these risks and challenges affected organizational performance. An effective DPR has strong linkages between resources and results to show what was achieved through the sound stewardship of public funds. It also reports on results realized in partnership with other governmental and non-governmental organizations. Finally, the DPR is credible and balanced because it uses objective, evidence-based information to substantiate the performance reported and discusses lessons learned.

This DPR, along with those of many other organizations, is available on the Treasury Board of Canada Secretariat website at <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>. Readers seeking a high-level, whole-of-government overview of the federal government's contribution to Canada's performance as a nation should refer to *Canada's Performance 2008–09*, which is structured around four broad spending areas (Economic Affairs, Social Affairs, International Affairs, and Government Affairs). *Canada's Performance 2008–09* is available on the Planning and Performance Gateway on the Secretariat's website (<http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/home-accueil-eng.aspx>). The *Overview of Departmental Performance Reports 2008–09*, which is also found on the Planning and Performance Gateway, serves as a guide to the 92 DPRs. The DPR Overview includes both a whole-of-government view of actual spending, which is structured around the same four broad spending areas seen in *Canada's Performance*, and selected highlights from departmental and agency performance reports.

The Government of Canada is committed to continually improving reporting to Parliament and Canadians. The input of readers is important to ensure that DPRs and other Estimates documents continue to be refined over time. Comments or questions can be directed to the Parliamentary Reporting and Accountability Division of the Treasury Board of Canada Secretariat by email at prad-drrp@tbs-sct.gc.ca.



Recycled

Supporting responsible use
of forest resources

www.fsc.org Cert no. SGS-COC-003021
© 1996 Forest Stewardship Council



Indian Specific Claims Commission

Performance Report

For the period ending
March 31, 2009

Table of Contents

Minister's Message	1
Section I: Overview	3
Raison d'être and Responsibilities	3
Program Activity Architecture	4
Planning Summary	4
Strategic Outcome: Fair Resolution of Indian Specific Claims	4
Departmental Performance	5
Voted and Statutory Items.....	5
Section II: Analysis of Program Activities	7
Strategic Outcome	7
Program Activity	7
Section III: Financial Highlights	9

Minister's Message

Specific claims deal with past grievances of First Nations relating to Canada's obligations regarding the administration of land and other First Nations assets and the fulfillment of Indian Treaties.

Created in 1991 under the federal *Inquiries Act*, the primary role of the Indian Specific Claims Commission (ISCC) was to provide an alternative to the courts for First Nations whose specific claims have been rejected by Canada.

However, the Commission was only meant as an interim measure. In its annual reports to Parliament over the past ten years, the ISCC repeated the recommendation that it should be replaced by an independent body with real adjudicative powers. Such an independent body was created on October 16, 2008 when the *Specific Claims Tribunal Act* came into effect.

As a result, the Commission ceased its operations and closed its doors on March 31, 2009.

The mediation and facilitation services provided by the Commission have been of great assistance to Canada and First Nations over the past 18 years. We are grateful for the hard work of the many people who graced its doors.

As the doors of the ISCC close, Canada steps into a next phase to speed up the resolution of specific claims in Canada, after a history of calls for and efforts to create an independent Tribunal on specific claims. While negotiations will continue to be Canada's first choice for resolving specific claims, First Nations can now refer their claims to the independent Tribunal for a binding decision when other options fail.

The past work of the ISCC supported Canada's specific claims policy. Today, we continue to make progress in implementing and resolving specific claims across the country in order to provide justice to First Nation claimants and certainty for all Canadians.



The Honourable Chuck Strahl, P.C., M.P.
Minister of Indian Affairs and Northern Development and
Federal Interlocutor for Métis and Non-Status Indians

Section I: Overview

Raison d'être and Responsibilities

The Indian Claims Commission of Inquiry established by Order in Council in 1991 under Part I of the *Inquiries Act*. The Commission had a double mandate: to inquire, at the request of a First Nation, into its specific claim, and to provide mediation services, with the consent of both parties, for specific claims at any stage of the process. An inquiry took place when the Minister of Indian and Northern Affairs Canada rejected a First Nation's claim, or when the Minister had accepted the claim for negotiation but a dispute had arisen over the compensation criteria applied to settle the claim.

As part of its mandate to find more effective ways to resolve specific claims, the Commission had established a process to inquire into and review government decisions regarding the merits of a claim and the applicable compensation principles when negotiations had reached an impasse. Since the Commission was not a court, it was not bound by strict rules of evidence, limitation periods and other technical defences that could have presented obstacles in litigation of grievances against the Crown. This flexibility removed those barriers and gave the Commission the freedom to conduct fair and objective inquiries in as expeditious a way as possible. In turn, these inquiries offered the parties innovative solutions in their efforts to resolve a host of complex and contentious issues of policy and law. Moreover, the process emphasized principles of fairness, equity and justice to promote reconciliation and healing between First Nation and non-First Nation Canadians.

The Commission provided broad mediation and facilitation services at the request of both the First Nation and the Government of Canada. Together with the mediator, the parties decided how the mediation process was to be conducted. This method ensured that the process fit the unique circumstances of each particular negotiation.

The process used by the Commission for handling claims was aimed at increasing efficiency and effectiveness in resolving specific claims. There were five stages to the inquiry process and four stages in the mediation process, which began when a request was received from a First Nation.

In November 2007, the Indian Claims Commission's mandate was amended by Order in Council to conclude the Commission's work on March 31, 2009. The changes were as follows:

- The Commission could not accept new claims for inquiry;
- It was directed to cease all activities on inquiries that had not yet reached the community session phase, or if requested to do so by the First Nation;
- It must complete all the inquiries, including the related reports, that have reached the community session phase by December 31, 2008;
- And cease all its activities, including those related to mediation, by March 31, 2009.

Program Activity Architecture (PAA)

The ISCC operates with strategic outcome: "Fair Resolution of Indian Specific Claims". The description of the program activity was changed from "*Indian Specific Claims Commission*" to "*Conduct Inquiries and Provide Mediation Services*" in order to provide a more informative description of the Commission's mandate.

Strategic Outcome	Program Activity
Fair Resolution of Indian Specific Claims	Conduct Inquiries and Provide Mediation Services

Planning Summary

2008–2009 Financial Resources (\$ thousands)			2008–2009 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
4,229	5,430	4,994	37	22	15

Strategic Outcome: Fair Resolution of Indian Specific Claims

(\$ thousands)

Program Activity	2007–2008 Actual Spending	2008–2009				Alignment to Government of Canada Outcomes
		Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	
Conduct inquiries and provide mediation services	6,106	4,229	4,229	5,430	4,994	The ISCC's strategic outcome is linked to the Government of Canada Outcome Area entitled: "A diverse society that promotes linguistic duality and social inclusion.
Total	6,106	4,229	4,229	5,430	4,994	

The 2008–2009 Actual Spending represent a decrease of approximately \$0.4M or 8% over the 2008–2009 Total Authorities of \$5.4M. The difference is attributed to the concluding operations that were completed by March 31, 2009.

Departmental Performance

By Order in Council, the Indian Claims Commission formally closed its doors on March 31, 2009, after 18 year of operation. This last year, the Commission finished 7 inquiries and published 9 inquiry reports; in the area of mediation, the ICC worked on 12 files and released 5 reports, for a grand total, over the 18 years of its existence, of 88 inquiries with reports and 17 mediation reports.

Voted and Statutory Items

(\$ thousands)

Vote or Statutory Item (\$)	Truncated Vote or Statutory Wording	2006–2007 Actual Spending	2007–2008 Actual Spending	2008–2009 Main Estimates	2008–2009 Actual Spending
50	Program expenditures	5,936	5,561	3,867	4,696
(S)	Contributions to employee benefit plans	598	545	362	298

The 2008–2009 Actual Spending represent a decrease of approximately \$1.1M or 18% compared to the 2007–2008 Actual Spending. The difference is attributed to the concluding operations that were completed by March 31, 2009.

Section II: Analysis of Program Activities

Strategic Outcome

Fair Resolution of Indian Specific Claims

Program Activity

Conduct Inquiries and Provide Mediation Services

The Commission finished 7 inquiries and published 9 inquiry reports; in the area of mediation, the ICC worked on 12 files and released 5 reports. For more details please see the Indian Claims Commission Annual Report 2008–2009.

Section III: Financial Highlights

(\$ thousands)

Condensed Statement of Financial Position At End of Year (March 31, 2009)	% change	2009	2008
Total Assets	-50%	70	141
Total Liabilities	85%	1,170	634
Total Equity	123%	(1,100)	(493)
TOTAL	-50%	70	141

(\$ thousands)

Condensed Statement of Operations For the year ended March 31, 2009	% change	2009	2008
Total Expenses	-24%	5,083	6,678
Total Revenues	-94%	1	16
NET COST OF OPERATIONS	-24%	5,082	6,662

Section III : Principales données financières

État condensé de la situation financière à la fin de l'exercice (31 mars 2009)			
2009		2008	
Variation en %		Variation en %	
-50 %	70	-50 %	141
Total de l'actif			
85 %	1 170	85 %	634
Total du passif			
123 %	(1 100)	123 %	(493)
Total des capitaux propres			
-50 %	70	-50 %	141
TOTAL			

(en milliers de dollars)

État condensé des opérations de l'exercice terminé le 31 mars 2009			
2009		2008	
Variation en %		Variation en %	
-24 %	5 083	-24 %	6 678
Total des dépenses			
-94 %	1	-94 %	16
Total des revenus			
COÛT NET DES OPÉRATIONS			

(en milliers de dollars)

Section II : Analyse des activités de programme

Résultat stratégique

Règlement équitable des revendications particulières des Indiens

Activité de programme

Mener des enquêtes et offrir des services de médiation

La Commission a terminé 7 enquêtes et publié 9 rapports d'enquêtes; dans le domaine de la médiation, elle a traité 12 dossiers et publié 5 rapports. Pour obtenir plus d'information, veuillez consulter le Rapport annuel de la Commission des revendications des Indiens de 2008-2009.

Résultat stratégique : Règlement équitable des revendications particulières des Indiens

2008-2009						
Activité de programme	Dépenses réelles de 2007-2008	Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	Concordance avec les résultats du gouvernement du Canada
Mener des enquêtes et offrir des services de médiation	6 106	4 229	4 229	5 430	4 994	Les résultats stratégiques de la CRI sont liés au résultat stratégique du gouvernement du Canada suivant : une société diversifiée qui favorise la dualité linguistique et l'inclusion sociale.
Total	6 106	4 229	4 229	5 430	4 994	

Les dépenses réelles pour 2008-2009 de 5,4 M\$. Cet écart est attribuable au fait que les activités de la Commission se sont terminées le 31 mars 2009.

Rendement du Ministère

Par décret, la Commission des revendications des Indiens a cessé officiellement ses activités le 31 mars 2009, après 18 ans d'existence. Pendant la dernière année, la Commission a terminé 7 enquêtes et publié 9 rapports d'enquêtes; dans le domaine de la médiation, elle a traité 12 dossiers et publié 5 rapports.

Postes votés et législatifs

(en milliers de dollars)						
Postes votés et législatifs	Libellé tronqué pour le poste voté	Dépenses réelles de 2006-2007	Dépenses réelles de 2007-2008	Budget principal des dépenses de 2008-2009	Dépenses réelles de 2008-2009	Dépenses réelles de 2008-2009
50	Dépenses du programme	5 936	5 561	3 867	4 696	
(L)	Contributions aux primes du régime d'assurance des employés	598	545	362	298	

Les dépenses réelles pour 2008-2009 représentent une diminution d'environ 1,1 M\$ ou de 18 % par rapport à celles de 2007-2008. Cet écart est attribuable au fait que toutes les activités de la Commission se sont terminées le 31 mars 2009.

En novembre 2007, le mandat de la Commission des revendications des Indiens a été modifié par décret qui a mis un terme aux travaux de la Commission le 31 mars. En vertu du mandat modifié :

- la Commission ne pouvait plus accepter de nouvelles revendications aux fins d'enquête;
- la Commission était tenue de cesser toutes ses activités liées à une enquête dont elle était saisie si l'enquête n'en était pas à l'étape de l'audience publique dans la collectivité, ou si la Première nation en faisait la demande;
- elle devait avoir terminé toutes les enquêtes, y compris les rapports d'enquête, rendus à l'étape de l'audience publique dans la collectivité au plus tard le 31 décembre 2008;
- elle devait cesser toutes ses activités, y compris celles qui étaient liées à la médiation, au plus tard le 31 mars 2009.

Architecture des activités de programme (APP)

Le résultat stratégique qui guide les travaux de la CRI est le « règlement équitable des revendications particulières des Indiens ». La description de l'activité de programme a été changée de « *Commission des revendications particulières des Indiens* » à « *mener des enquêtes et offrir des services de médiation* », de façon à mieux décrire le mandat de la Commission.

Résultat stratégique	Activité de programme
Règlement équitable des revendications particulières des Indiens	Mener des enquêtes et offrir des services de médiation

Sommaire de la planification

Ressources financières de 2008-2009 (en milliers de dollars)					
Dépenses prévues	4 229	Total des autorisations	5 430	Dépenses réelles	4 994
Ressources prévues	37	Ressources réelles	22	Écart	15

Section I : Survol

Raison d'être et responsabilités

La Commission des revendications des Indiens (CRI), une commission d'enquête, a été établie par décret en 1991 en vertu de la partie I de la *Loi sur les enquêtes*. Le mandat de la Commission était double : faire enquête sur les revendications particulières des Premières nations, à leur demande, et offrir des services de médiation, avec le consentement des parties, pour les revendications particulières à toutes les étapes du processus. Une enquête avait lieu lorsque le ministre des Affaires indiennes et du Nord canadien rejetait une revendication d'une Première nation, lorsque le ministre acceptait la revendication aux fins de la négociation, mais que des différends survenaient au sujet des critères d'indemnisation utilisés pour le règlement de la revendication.

Dans le cadre de son mandat de trouver de nouveaux moyens d'améliorer le traitement des revendications particulières, la Commission avait créé un processus qui lui permettait d'examiner les décisions prises par le gouvernement au sujet du bien-fondé des revendications et des principes d'indemnisation applicables lorsque les négociations aboutissaient à une impasse. Étant donné que la Commission n'était pas un tribunal, elle n'était pas tenue d'appliquer strictement les règles de la preuve, les délais de prescription et les autres moyens de défense procéduraux susceptibles de faire obstacle au règlement des griefs présentés contre la Couronne. Grâce à ces règles plus souples, la Commission avait donc la latitude nécessaire pour mener ses enquêtes de façon objective, neutre et rapide. Au terme de l'enquête, elle pouvait proposer aux parties des solutions novatrices permettant de résoudre toute une série de questions litigieuses et complexes de politiques et de droit. En outre, ce mécanisme reposait sur les principes d'équité et de justice et visait à favoriser la réconciliation des Canadiens et des Canadiens membres des Premières nations et la réparation des erreurs passées.

La Commission offrait toute une gamme de services de médiation et de facilitation à la demande conjointe de la Première nation et du gouvernement du Canada. De concert avec le médiateur, les parties décidaient du déroulement de la médiation. Cette méthode permettait de s'assurer que le processus répondait à la situation unique de chaque négociation.

La Commission traitait les revendications particulières de manière à en assurer le règlement le plus efficace possible. Le processus d'enquête, qui comportait cinq étapes, et le processus de médiation, qui en comptait quatre, débutaient avec la réception d'une demande de la part d'une Première nation.

Message du ministre

Les revendications particulières ont pour origine d'anciens griefs des Premières nations liés aux obligations qui échoient au gouvernement du Canada relativement à l'administration des terres et d'autres biens des Premières nations ainsi que du respect des traités conclus avec les Indiens. Mise sur pied en 1991 en vertu d'une loi fédérale, la *Loi sur les enquêtes*, la Commission des revendications des Indiens a pour mission première d'offrir, aux Premières nations dont les revendications particulières ont été rejetées par le Canada, une solution autre que le recours aux tribunaux.

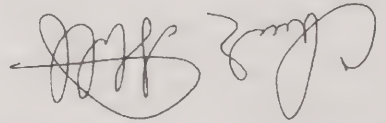
La Commission se voulait toutefois une solution provisoire. Dans les rapports annuels qu'elle a déposés au Parlement au cours des dix dernières années, la Commission a répété qu'elle recommandait qu'un organisme indépendant doté de véritables pouvoirs décisionnels la remplace. Cet organisme a vu le jour le 16 octobre 2008, par suite de l'adoption de la *Loi sur le Tribunal des revendications particulières*.

Par conséquent, la Commission a mis fin à ses activités et a fermé ses portes le 31 mars 2009.

Les services de médiation et de facilitation offerts par la Commission pendant 18 ans ont grandement aidé le gouvernement du Canada et les Premières nations. Nous devons une fière chandelle aux nombreuses personnes qui ont contribué aux travaux de la Commission.

La Commission étant désormais fermée, le Canada s'engage dans la phase subséquente du processus visant à accélérer la résolution des revendications particulières au pays, et ce, au bout d'un long chapitre de demandes et d'efforts déployés en vue d'obtenir un tribunal indépendant. Pour le gouvernement du Canada, les négociations demeureront la voie privilégiée afin de résoudre les revendications particulières. Toutefois, lorsque les efforts pour s'entendre n'auront pas abouti, les Premières nations pourront désormais demander à un tribunal indépendant d'examiner leurs revendications et de rendre une décision exécutoire.

Les travaux de la Commission s'effectuaient conformément à la politique sur les revendications particulières du Canada. Aujourd'hui, nous poursuivons la résolution des revendications particulières à l'échelle du pays afin d'offrir justice aux Premières nations qui présentent des demandes ainsi que certitude à la population canadienne.



L'honorable Chuck Strahl, c. p., député
Ministre des Affaires indiennes et du Nord canadien
et interlocuteur fédéral auprès des Métis et des Indiens non inscrits

Table des matières

Message du ministre.....	1
Section I : Survei	3
Raison d'être et responsabilités	3
Architecture des activités de programme	4
Sommaire de la planification	4
Résultat stratégique : Règlement équitable des revendications	
particulières des Indiens	5
Rendement du Ministère.....	5
Postes votés et législatifs.....	5
Section II : Analyse des activités de programme	7
Résultat stratégique	7
Activité de programme	7
Section III : Principales données financières	9

Commission des revendications des Indiens

Rapport ministériel sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2009

Avant-propos

Le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) constitue un élément clé du cycle de la planification, de la surveillance, de l'évaluation et du compte rendu des résultats au Parlement et aux Canadiens. Les RMR sont au cœur de la responsabilisation et de la gestion axée sur les résultats au gouvernement.

Les ministères et organismes sont invités à préparer leur rapport d'après les principes du gouvernement du Canada pour la présentation de rapports. Ces principes sont le fondement conceptuel de la préparation des RMR et s'inscrivent dans les pratiques actuelles recommandées en matière de rapports publics.

Selon ces principes, des rapports efficaces sur le rendement fournissent un compte rendu concis, cohérent, fiable et équilibré du rendement d'une organisation en rapport avec ses plans, ses priorités et les résultats prévus. Le RMR met l'accent sur les résultats en faisant un compte rendu non seulement des activités et des extrants qui ont été réalisés, mais également des progrès accomplis pour atteindre les résultats stratégiques – les avantages durables pour les Canadiens et la société canadienne. Le rendement y est mis en contexte et est relié aux plans et aux résultats prévus (on explique les modifications pertinentes apportées), les principaux risques et défis à relever pour l'obtention des résultats y sont présentés et l'on discute des risques et des défis principaux qui ont une incidence sur le rendement de l'organisation. Un RMR efficace établit un lien solide entre les ressources et les résultats pour montrer ce que l'on a accompli au moyen d'une gestion rigoureuse des fonds publics. On y rend également compte des résultats réalisés en association avec d'autres organisations gouvernementales et non gouvernementales. En dernier lieu, le RMR est crédible et équilibré parce que le rendement déclaré y est étayé d'éléments d'information probants et impartiaux et parce qu'on y discute des leçons apprises.

Le présent RMR ainsi que celui de beaucoup d'autres organisations, est disponible dans le site Internet du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estimf.asp>. Les lecteurs qui veulent obtenir une revue pangouvernementale détaillée de la contribution du gouvernement fédéral au rendement du Canada en tant que nation peuvent consulter *Le rendement du Canada 2008-2009*, qui est structuré en fonction de quatre grands secteurs de dépenses (affaires économiques, affaires sociales, affaires internationales et affaires gouvernementales). Ce rapport est disponible à la page du Carrefour de la planification et du rendement du site Web du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/home-accueil-fra.aspx>. Le *Survot Rapports sur le rendement 2008-2009*, également disponible à la page du Carrefour, sert de document directeur pour les 92 RMR et comprend un aperçu global des dépenses réelles pour l'ensemble du gouvernement, qui est structuré en fonction des mêmes quatre grands secteurs de dépenses décrits dans le document *Le rendement du Canada*, et on y présente également des faits saillants des rapports sur le rendement des ministères et organismes.

Le gouvernement du Canada s'est engagé à améliorer de façon continue l'information qu'il communique au Parlement et aux Canadiens. La rétroaction des lecteurs est importante pour assurer une amélioration constante des RMR et des autres documents relatifs au Budget des dépenses. Pour tout commentaire ou toute question, veuillez communiquer par courriel avec la Division de la responsabilisation et des rapports au Parlement du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse prad-drp@tbs-sct.gc.ca.

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du Budget principal des dépenses.

Partie II – Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant.

Partie III – Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultats prévus, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMIR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget supplémentaire des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement adopte afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2009.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès
des Éditions et Services de dépôt

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) KIA 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-4/101-2009
ISBN 978-0-660-64510-0



Commission des revendications particulières des indiens

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2009



Industry Canada

Performance Report

For the period ending
March 31, 2009



The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organisation's main priorities by strategic outcome(s), program activity(s) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2009.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario) K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-4/45-2009
ISBN 978-0-660-64328-1

Foreword

The Departmental Performance Report (DPR) is a key component in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and Canadians. DPRs are at the heart of accountability and managing for results in government.

Departments and agencies are encouraged to prepare their reports according to the Government of Canada Reporting Principles. These principles form the conceptual foundation upon which DPRs are prepared, and are consistent with current recommended public reporting practices.

Based on these principles, an effective performance report provides a concise, coherent, reliable, and balanced account of an organization's performance in relation to its plans, priorities, and expected results. The DPR focuses on results by reporting not only the activities and outputs achieved, but also the progress made toward achieving strategic outcomes—the enduring benefits for Canadians and Canadian society. It sets performance in context, associates performance with plans and expected results (explaining any relevant changes), presents the key risks and challenges faced in the pursuit of results, and discusses how these risks and challenges affected organizational performance. An effective DPR has strong linkages between resources and results to show what was achieved through the sound stewardship of public funds. It also reports on results realized in partnership with other governmental and non-governmental organizations. Finally, the DPR is credible and balanced because it uses objective, evidence-based information to substantiate the performance reported and discusses lessons learned.

This DPR, along with those of many other organizations, is available on the Treasury Board of Canada Secretariat website at <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>. Readers seeking a high-level, whole-of-government overview of the federal government's contribution to Canada's performance as a nation should refer to *Canada's Performance 2008–09*, which is structured around four broad spending areas (Economic Affairs, Social Affairs, International Affairs, and Government Affairs). *Canada's Performance 2008–09* is available on the Planning and Performance Gateway on the Secretariat's website (<http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/home-accueil-eng.aspx>). The *Overview of Departmental Performance Reports 2008–09*, which is also found on the Planning and Performance Gateway, serves as a guide to the 92 DPRs. The DPR Overview includes both a whole-of-government view of actual spending, which is structured around the same four broad spending areas seen in *Canada's Performance*, and selected highlights from departmental and agency performance reports.

The Government of Canada is committed to continually improving reporting to Parliament and Canadians. The input of readers is important to ensure that DPRs and other Estimates documents continue to be refined over time. Comments or questions can be directed to the Parliamentary Reporting and Accountability Division of the Treasury Board of Canada Secretariat by email at prad-drrp@tbs-sct.gc.ca.



Recycled

Supporting responsible use
of forest resources

www.fsc.org Cert no. SGS-COC-003021
© 1996 Forest Stewardship Council





Industry
Canada

Industrie
Canada

Industry Canada

Departmental Performance Report

For the period ending March 31, 2009

Minister of Industry

How to read this report

This *Departmental Performance Report* (DPR) presents the results of Industry Canada's program activities during the 2008–09 fiscal year, compared with the commitments stated in the Department's 2008–09 *Report on Plans and Priorities* (RPP). The report contains an introductory message from the Minister summarizing the Department's performance, followed by three sections, detailed below:


Section 1: Departmental Overview

- Summary information on the Department, starting with Industry Canada's *raison d'être*, responsibilities and organizational changes
- Summary information in table format designed to provide a quick view of Industry Canada's framework of program activities and sub-activities, which feed into and contribute to progress towards the Department's three strategic outcomes
- Table comparing planned to actual spending
- Summary of departmental performance by strategic outcome
- Summary of management priorities and progress in 2008–09
- Information on Industry Canada's risk management framework
- Departmental expenditure profile
- List of voted and statutory items, including the total financial and human resources managed by the Department

Section 2: Analysis of Program Activities by Strategic Outcome, includes detailed analyses of Industry Canada's performance at the program activity level and by strategic outcome. For the 2008–09 fiscal year, there were many new indicators. As a result, for new indicators where historical data were available, trends were provided. In cases where it was not possible to obtain historical data, the trend is identified as "New Indicator."

Section 3: Supplementary Information, includes information on the Department's financial highlights and provides links to electronic resources for further information.

Due to rounding, figures may not add up to the totals shown.

In our continuing effort to provide Canadians with online access to information and services, we are including web links to more information and highlights. These links are indicated by this icon .

We are committed to continuous improvement in our reporting. We welcome your comments on this report by email to info@ic.gc.ca, by fax to 613-957-6543 or by mail to:

Planning, Performance and Reporting Group
Comptrollership and Administration Sector
Industry Canada
235 Queen Street
2nd Floor, East Tower
Ottawa ON K1A 0H5

Contents

Minister's Message	5
Section 1: Departmental Overview	7
1.1 Summary Information	7
1.2 Summary of Performance	12
Section 2: Analysis of Program Activities by Strategic Outcome	19
A Fair, Efficient and Competitive Marketplace	19
Strategic Policy Sector — Marketplace	21
Small Business and Marketplace Services and Regional Operational Sector — Marketplace	22
Spectrum, Information Technologies and Telecommunications Sector — Marketplace	23
Office of Consumer Affairs	24
Competition Bureau	24
Canadian Intellectual Property Office — Revolving Fund	25
An Innovative Economy	27
Science and Innovation Sector — Science and Technology (S&T) and Innovation	29
Industry Sector — S&T and Innovation	30
Spectrum, Information Technologies and Telecommunications Sector — S&T and Innovation	30
Communications Research Centre Canada	31
Industrial Technologies Office — Special Operating Agency	32
Competitive Industry and Sustainable Communities	33
Strategic Policy Sector — Economic Development	34
Small Business and Marketplace Services and Regional Operations Sector — Economic Development	35
Industry Sector — Economic Development	36
Spectrum, Information Technologies and Telecommunications Sector — Economic Development	37
Mackenzie Gas Project	37

Section 3: Supplementary Information	38
3.1 Financial Highlights	38
3.2 List of Tables	40
3.3 Other Items of Interest	40
IM/IT Governance and Responsibilities at Industry Canada	40
Section 41, <i>Official Languages Act</i>	40
3.4 Additional Information for Program Activities by Strategic Outcome	40
3.5 Expected Results Information for Program Sub-Activities and Sub-Sub-Activities by Strategic Outcome	40

Minister's Message

The past year has been a challenging one for the Canadian economy, as it has been for the economies of all industrialized countries. The global economic crisis put the fiscal and economic frameworks of all countries to the test. But Canada entered the recession with solid fundamentals — balanced budgets, decreasing debt and taxes, a strong financial sector and robust economic policies. Consequently, Canada is in a comparatively good position to effectively respond to this time of economic challenge.

The Industry Portfolio played a significant role in developing Canada's resiliency and ability to weather the current crisis. Composed of Industry Canada and 10 other agencies, Crown corporations and quasi-judicial bodies, the Portfolio includes major instruments in the Government of Canada's tool kit for building a competitive economy.


Industry Canada focuses on helping Canadians contribute to the knowledge economy and improving the country's productivity and innovative capacity through three strategic outcomes:

1. a fair, efficient and competitive marketplace;
2. an innovative economy; and
3. a competitive industry and sustainable communities.

To accomplish these outcomes, the Department focuses on developing effective marketplace framework policies and making strategic investments in key sectors to broaden Canada's innovative capacity. In 2008–09, such measures included the following:

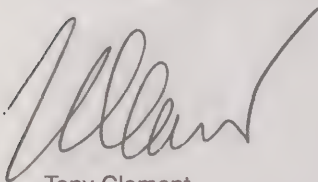
- an auction of radio spectrum for advanced wireless services, stimulating better service and more choices for businesses and consumers and resulting in more than \$4 billion in bids for licences;
- amendments to the *Competition Act* and the *Investment Canada Act* in response to the Competition Policy Review Panel's recommendations for a competitiveness agenda;
- a streamlined *Canada Not-for-profit Corporations Act* to eliminate unnecessary regulation and reduce red tape for not-for-profit corporations;
- strategic investments in science and technology initiatives, such as the Canada Excellence Research Chairs program and the Vanier Canada Graduate Scholarship program, and in major industries such as the automotive sector (through the Automotive Innovation Fund and a commitment to support long-term restructuring efforts) and the aerospace sector (through the Strategic Aerospace and Defence Initiative); and
- continued support for the Federal Economic Development Initiative for Northern Ontario to enable businesses and communities in the region to thrive.



In January 2009, the government introduced Canada's Economic Action Plan, which contained stimulative measures to respond to the global recession. Industry Canada and its Portfolio members played, and will continue to play, a central role in developing and implementing a significant number of these critical initiatives. These measures range from programs to upgrade research infrastructure at Canada's universities and colleges, to helping small businesses bring innovative products to market, to supporting major tourism events, to enhancing community and recreational facilities and other municipal infrastructure in Ontario. For more information, visit the  [Canada's Economic Action Plan](#) website.

As a country, we are emerging from the recession by creating a climate that encourages innovation, productivity and competitiveness — helping Canadian industry move to the forefront of the global knowledge economy. Industry Canada, the Portfolio members, and other federal departments and agencies are working in partnership so that Canada continues to enjoy a high standard of living and a prosperous future.

It is my pleasure to present Industry Canada's Departmental Performance Report for 2008–09.




Tony Clement
Minister of Industry

Section 1:

Departmental Overview


1.1 Summary Information

Raison d'être

The  [Department's mandate](#) is to help make Canadians more productive and competitive in the global economy, thus improving the standard of living and quality of life in Canada. Industry Canada's policies, programs and services help grow a dynamic and innovative economy that:

- provides more and better-paying jobs for Canadians;
- supports stronger economic growth through continued improvements in productivity and innovation performance;
- gives businesses, consumers and investors confidence that the marketplace is fair, efficient and competitive; and
- integrates the economic, environmental and social interests of Canadians.


Responsibilities

The Minister of Industry is responsible for carrying out Industry Canada's mandate and for advancing sustainable development through the Department and the  [Industry Portfolio](#). The Minister has jurisdiction over policy issues related to industry, trade and commerce; science; consumer affairs; corporations and corporate securities; competition and restraint of trade, including mergers and monopolies; bankruptcy and insolvency; intellectual property; telecommunications; investment; small businesses; and regional economic development across Canada.


The Deputy Minister and Senior Associate Deputy Minister are accountable for the stewardship of Industry Canada. They provide strategic direction and sound management to ensure that the Department contributes effectively to achieving the government's priorities and that its wide range of activities is well coordinated and produces concrete results.

From an operational point of view, Industry Canada's governance structure is functionally expressed through its committee structure at both the working and senior management levels, which support senior executives and ultimately the Minister. The committee structure is traditional in nature — divided between operations (Management Committee) and policy (Deputy Minister's Policy Table). These committees provide oversight and decision-making authority in a number of areas including policy; IM/IT; and project management, procurement and contracting. They determine how allocation and reallocation decisions are made, and how programs are coordinated and managed to achieve the Department's Strategic Outcomes communicated to Parliament.

Organizational Changes within Industry Canada

The  [Department's organizational chart](#) reflects a number of organizational changes that occurred in 2008–09 and that are outlined in further detail below. It is important to note that this year's performance report does not reflect the revised organizational structure, but is instead based on the Department's Program Activity Architecture (PAA) for 2008–09. Given the timing of the machinery of government changes outlined below, they were not reflected in the 2008–09 PAA and are therefore not shown in this year's performance report.

Organizational Changes:

- **Small Business and Marketplace Services and Regional Operations Sector:** The previous Operations Sector was split into the Small Business and Marketplace Services Sector and Regional Operations Sector. The program activities were renamed to reflect this change for the 2008–09 PAA and repositioned in the 2009–10 PAA to reflect this change at the program activity level following a realignment of Industry Canada's operational agenda.
- **Technology Partnerships Canada:** In February 2007, Technology Partnerships Canada (TPC) was replaced by the Industrial Technologies Office (ITO) within Industry Canada as the Special Operating Agency to manage both the  [Strategic Aerospace and Defence Initiative \(SADI\)](#) and projects previously contracted through the TPC program.
- **Genome Canada:** Genome Canada was originally placed under the Program Activity Industry Sector — Science and Technology and Innovation, and was transferred to the Program Activity Science and Innovation Sector — Science and Technology in August 2006. In future PAAs, and in future Parliamentary reporting documents, Genome Canada, along with its Planned Spending and other financial information, will be under the Program Activity Science and Innovation Sector — Science and Technology and Innovation.
- **The Automotive Innovation Fund (AIF):** The AIF was approved by the Treasury Board Secretariat on June 11, 2008. The AIF was originally placed under the Strategic Outcome Competitive Industry and Sustainable Communities. In future PAAs, and in future Parliamentary reporting documents, the AIF, along with its Planned Spending and other financial information, will be under An Innovative Economy.
- **The Perimeter Institute:** The grant to the Perimeter Institute was originally mistakenly placed under the Program Activity Industry Sector — Science and Technology and Innovation. In future PAAs, and in future Parliamentary reporting documents, the grant, along with its Planned Spending and other financial information, will be under Science and Innovation Sector — Science and Technology and Innovation.

Machinery of Government Changes:

In 2008–09, the following machinery of government changes impacted Industry Canada.

- **Mackenzie Gas Project:** The Mackenzie Gas Project (MGP) is a proposed 1,220-kilometre natural gas pipeline system through the Mackenzie Valley in the Northwest Territories that will connect northern onshore gas fields with North American markets. The project has the potential to make key contributions to Canada's role as an energy superpower. The MGP was transferred from Indian and Northern Affairs Canada to Industry Canada late in 2007–08 and was subsequently transferred to Environment Canada on October 30, 2008. The PAA chart in this report does not reflect these transfers.

Strategic Outcomes

In order to effectively pursue its mandate, Industry Canada aims to achieve the following three strategic outcomes:

1. A fair, efficient and competitive marketplace
2. An innovative economy
3. Competitive industry and sustainable communities

The many and varied activities Industry Canada carries out to deliver on its mandate are organized around three interdependent and mutually reinforcing strategic outcomes, each linked to a separate key strategy. The key strategies are shown in the illustration below:



A fair, efficient and competitive marketplace

- By advancing the marketplace, we are developing and administering economic framework policies that promote innovation and competition and instill business, investor and consumer confidence.



An innovative economy

- By fostering the knowledge-based economy, we support foundational investments in science and technology to create new knowledge and equip Canadians with the skills and training they need to compete in the global knowledge-based economy.



Competitive industry and sustainable communities

- By supporting business, we anchor and support business innovation and productivity, because businesses are the organizations that create wealth and generate jobs.



Industry Canada's 2008–09 Program Activity Architecture

The chart below shows the full framework of Industry Canada's Program Activities and Program Sub-Activities. These activities contribute to progress towards the Department's three strategic outcomes for 2008–09.



Comparison of Planned to Actual Spending (including Full-Time Equivalents (FTEs))*

(\$ millions)	2006-07 Actual	2007-08 Actual	2008-09			
			Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Total Actuals**
A Fair, Efficient and Competitive Marketplace						
Strategic Policy Sector — Marketplace	6.2	10.7	12.6	12.6	18.2	18.1
Small Business and Marketplace Services and Regional Operations Sector — Marketplace	86.5	82.4	95.7	95.6	116.6	107.3
Spectrum, Information Technologies and Telecommunications Sector — Marketplace	67.0	58.7	59.0	58.9	68.2	65.0***
Office of Consumer Affairs	5.9	6.4	5.1	5.1	6.4	6.3
Competition Bureau	42.1	46.4	49.8	49.8	62.2	59.1
Canadian Intellectual Property Office — Revolving Fund	(28.5)	(21.3)	4.9	4.9	139.5	(12.9)
Subtotal	179.3	183.4	227.0	226.9	411.2	242.8
An Innovative Economy						
Science and Innovation Sector — Science & Technology (S&T) and Innovation	10.6	148.8	94.0	101.1	100.0	99.7
Industry Sector — S&T and Innovation	4.9	19.4	9.5	9.5	101.0	90.4
Spectrum, Information Technologies and Telecommunications Sector — S&T and Innovation	24.1	15.1	27.4	18.4	30.2	29.5****
Communications Research Centre Canada	50.6	42.9	42.7	43.1	60.3	57.4†
Industrial Technologies Office — Special Operating Agency	409.9	431.8	265.8	311.8	333.5	294.6
Subtotal	500.1	658.0	439.3	483.9	625.0	571.6
Competitive Industry and Sustainable Communities						
Strategic Policy Sector — Economic Development	12.2	11.7	6.6	6.6	15.5	15.4
Small Business and Marketplace Services and Regional Operations Sector — Economic Development	352.8	292.2	225.6	235.6	315.4	272.3
Industry Sector — Economic Development	68.4	168.6	66.0	66.0	81.4	77.9
Spectrum, Information Technologies and Telecommunications Sector — Economic Development	76.9	50.1	8.0	26.1†	43.7	43.6
Mackenzie Gas Project	-	-	-	-	7.9	5.0
Subtotal	510.3	522.6	306.2	334.2	464.9	411.2
Budgetary Main Estimates	1,189.6	1,363.9	972.5	1,045.0	1,500.1	1,228.6
Non-Budgetary Main Estimates	-	-	0.8	0.8	2.8	-
Total	1,189.6	1,363.9	973.3	1,045.8	1,502.9	1,228.6
Less: Non-Respendable Revenue~	(522.3)	(569.2)	N/A	(475.4)	N/A	(4,767.5)
Plus: Cost of services received without charge~	84.8	84.5	N/A	83.4	N/A	87.1
Net Cost of Department	752.2	879.2	973.3	653.8	1,502.9	(3,451.8)
Full-Time Equivalents	5,521	5,392	N/A	5,719	N/A	5,341

* Minor differences are due to rounding.

** Internal Services spending is prorated across all program activities.

*** The variance between Planned Spending and Actual Spending relates to the increased salary costs from collective agreements and retroactive pays, as well as internal funding reallocations towards program legislative and regulatory priorities relating to spectrum / telecommunications management.


**** The \$28-million payment is the third instalment of the \$120-million conditional grant for CANARIE's Advanced Network. The amount paid is based on CANARIE's cash flow requirements, reported annually to the Minister before an instalment is issued.

† The variance is a result of increased salary costs from collective agreements, recapitalization of scientific equipment, increased spendable revenues from collaborative research agreements and campus operations activities, and spectrum monitoring support for the Vancouver 2010 Winter Games.


‡ No resources were reported in the RPP for the Community Access Program and the Computers for Schools program, as the program authorities were still pending at the time.


~ Non-Respendable Revenue and services received without charge are not included in the Main Estimates or Total Authorities of the Department. In 2008-09, Industry Canada received funding for an auction sale in the amount of \$4.3 billion, which is reported in total in the DPR and Public Accounts as revenue on a cash basis. From an accrual accounting perspective, this auction is considered as deferred revenues since the economic benefit will occur over 10 years.

1.2 Summary of Performance

Strategic Outcome 1: A Fair, Efficient and Competitive Marketplace						
Performance Indicators		Results				Trend
Regulatory and administrative capacity		Canada placed the 6th-smallest administrative burden on start-ups amongst OECD countries in 2008 (up from the 8th-smallest burden in 2003) ¹				Improving
Program Activity	2007–08 Actual Spending (\$ millions)	2008–09 (\$ millions)				Alignment to Government of Canada Outcomes
		Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	
Strategic Policy Sector — Marketplace	10.7	12.6	12.6	18.2	18.1	 <u>A Fair and Secure Marketplace</u>
Small Business and Marketplace Services and Regional Operations Sector — Marketplace	82.4	95.7	95.6	116.6	107.3	
Spectrum, Information Technologies and Telecommunications Sector — Marketplace	58.7	59.0	58.9	68.2	65.0*	
Office of Consumer Affairs	6.4	5.1	5.1	6.4	6.3	
Competition Bureau	46.4	49.8	49.8	62.2	59.1	
Canadian Intellectual Property Office — Revolving Fund	(21.3)	4.9	4.9	139.5	(12.9)	


* The variance between Planned Spending and Actual Spending relates to the increased salary costs from collective agreements and retroactive pays, as well as internal funding reallocations towards program legislative and regulatory priorities relating to spectrum / telecom management.

¹  Indicators of Product Market Regulation. Organisation for Economic Co-operation and Development, 2008


Strategic Outcome 2: An Innovative Economy						
Performance Indicators		Results				Trend
Number of people in science and technology occupations as a share of total employment		1.2 million in 2008, or 7% of total employment; an increase of 0.41 percentage points from 2004 ²				Improving
Program Activity	2007–08 Actual Spending (\$ millions)	2008–09 (\$ millions)				Alignment to Government of Canada Outcomes
		Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	
Science and Innovation Sector — Science and Technology (S&T) and Innovation	148.8	94.0	101.1	100.0	99.7	 Strong Economic Growth
Industry Sector — S&T and Innovation	19.4	9.5	9.5	101.0	90.4	
SITT Sector — S&T and Innovation	15.1	27.4	18.4	30.2	29.5	
Communications Research Centre Canada	42.9	42.7	43.1	60.3	57.4*	
Industrial Technologies Office — Special Operations Agency	431.8	265.8	311.8	333.5	294.6	

* The variance is a result of increased salary costs from collective agreements, recapitalization of scientific equipment, increased spendable revenues from collaborative research agreements and campus operation activities, and spectrum monitoring support for the Vancouver 2010 Winter Games.

Strategic Outcome 3: Competitive Industry and Sustainable Communities

Performance Indicators		Results				Trend
International ranking of Canada in the use of information and communications technologies		Canada ranks 19th out of 154 countries in terms of level of advancement in the use of information and communications technology (ICT), down from 9th in 2002 ³				Declining
Program Activity	2007-08 Actual Spending (\$ millions)	2008-09 (\$ millions)				Alignment to Government of Canada Outcomes
		Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	
Strategic Policy Sector — Economic Development	11.7	6.6	6.6	15.5	15.4	 Strong Economic Growth
Small Business and Marketplace Sector and Regional Operations Sector — Economic Development	292.2	225.6	235.6	315.4	272.3	
Industry Sector — Economic Development	168.6	66.0	66.0	81.4	77.9	
SITT Sector — Economic Development	50.1	8.0	26.1 *	43.7	43.6	
Mackenzie Gas Project	-	-	-	7.9	5.0	

* No resources were reported in the RPP for the Community Access Program and the Computers for Schools program as the program authorities were still pending at the time.

³  Measuring the Information Society: The ICT Development Index. International Telecommunications Union, 2009, p.32

Management Priorities

Management Priority: Integration, Use and Reporting of Performance Information	Type: Previous commitment	Strategic Outcome(s): All strategic outcomes
Status <ul style="list-style-type: none"> Industry Canada has undertaken several activities to improve this area of management. For example, the Department participated in a pilot project with Treasury Board Secretariat (TBS) to improve its <i>2007–08 Departmental Performance Report</i> (DPR). A departmental Quality Reporting to Parliament Workshop was held in June 2008, which focused on concise and balanced reporting. Industry Canada improved the 2007–08 DPR by including externally verified sources of information, evidence-based information and lessons learned. As well, in the <i>2009–10 Report on Plans and Priorities</i> (RPP), the Department improved the performance measurement information. Industry Canada became a leading department in the area of Parliamentary reporting as a result of the work undertaken in 2008–09. 		
Management Priority: New recourse and disclosure process required under the <i>Public Servants Disclosure Protection Act</i>	Type: Previous commitment	Strategic Outcome(s): All strategic outcomes
Status <ul style="list-style-type: none"> Industry Canada's <i>Public Servants Disclosure Protection Act</i> (PSDPA) policy and procedures were approved by the Deputy Minister on April 15, 2008. Presentations on the PSDPA were made to the Departmental Audit Committee as well as to various departmental management committees. The presentation on the PSDPA has also been incorporated as a standing item for the New Employee Orientation Program. 		
Management Priority: Corporate Performance Framework	Type: Previous commitment	Strategic Outcome(s): All strategic outcomes
Status <ul style="list-style-type: none"> In 2008–09, Industry Canada updated its PAA for 2009–10 to include all program activities as per the Treasury Board definition guidelines and to improve its alignment with the Management, Resources and Results Structure (MRRS) Policy. The Department revised its Strategic Outcomes and developed a more results-based representation of how it manages and delivers its programs and activities to better represent what it seeks to achieve, and to move from an organizational chart-based PAA. The Department also developed a Performance Measurement Framework (PMF) based on its PAA, as well as a high-level representation of its governance structure. Work continues to enhance the Department's MRRS, PAA and the related PMF to improve its performance story and the governance component of the MRRS. 		
Management Priority: Integrated Risk Management	Type: Previous commitment	Strategic Outcome(s): All strategic outcomes
Status <ul style="list-style-type: none"> Industry Canada continued to make progress in consolidating the work carried out on risk management in 2008–09. A Departmental Integrated Risk Management Framework outlining the roles and responsibilities of management and staff was completed. The Corporate Risk Profile was updated, and senior management and the Departmental Audit Committee were kept regularly apprised of the progress related to risk management action plans. Tools for risk identification assessment and mitigation were made available to assist with integrating risk into the planning process. 		
Management Priority: Human Resources Modernization Initiatives	Type: Previous commitment	Strategic Outcome(s): All strategic outcomes
Status <ul style="list-style-type: none"> Industry Canada negotiated Essential Service Agreements with the bargaining agents as applicable. Consultations were held on the telework guidelines, and guidelines related to the new <i>Public Service Labour Relations Act</i> were developed. In 2008–09, the Conflict Prevention and Early Resolution (CPER) program focused its activities on communication, offering learning opportunities through the delivery of workshops and providing conflict management services. Industry Canada developed and delivered training courses for managers and human resources (HR) professionals on staffing sub-delegation, collective staffing and staffing data integrity. Tools and processes were developed in a pilot project to assist managers in completing low-complexity transactions using a fast-track system in order to better serve the business requirement. Industry Canada developed and implemented staffing, classification and compensation service standards. 		

Management Priority: Project Management Governance	Type: Previous commitment	Strategic Outcome(s): All strategic outcomes
Status <ul style="list-style-type: none"> The Departmental Project Management Office (DPMO) is responsible for overseeing project portfolio management and governance in the Department through ongoing support to governance committees and information technology (IT) planning. In 2008–09, DPMO standardized and improved the processes, practices and tools associated with IT project management and governance. In addition, a project management training course was developed to provide professional development for project managers and a new <i>Project Management Handbook</i> was created as a guide to Industry Canada's governance and project management processes. 		
Management Priority: Integrated Human Resource and Business Planning	Type: Previous commitment	Strategic Outcome(s): All strategic outcomes
Status <ul style="list-style-type: none"> Industry Canada made significant progress in this area with the development of its 2009–2010 Business Plan. The plan provides a detailed analysis of the Department's current human resources situation and the state of its people management by business area. This includes identification of key HR risks that require management focus and targeted strategies. The Department's People Management Strategy for Renewal and Results — its people management vision — was also communicated in the <i>Industry Canada Business Plan 2009–2010</i> and provides a strategic framework for further progress towards integrated HR and business planning. 		

Risk Analysis

Industry Canada's capacity to achieve its strategic outcomes depends on its ability to identify, manage and mitigate department-wide risks. In 2008–09, the Department continued to make progress in this area, advanced its Integrated Risk Management Framework, and used the standard approach and principles set out in the framework to update its Corporate Risk Profile (CRP). The CRP established a clear direction for managing risks at Industry Canada and presented an assessment of the Department's risks based on government priorities, external and internal organizational context, current management practices, and available resources. It also identified the strategic risks that need to be managed (such as people management, recruitment, development and retention) to enable Industry Canada to achieve its mandate, strategic outcomes and the expected results of its program activities.

The Department depends on its workforce to adapt its organizational structure to new and shifting priorities. As such, our renewal initiative priorities are focusing on people, retaining existing expertise and recruiting new staff with the necessary competencies. Early identification and detection of potential vacancies for specific groups and levels, e.g., research, IT and engineers, could help mitigate these risks. For those specific groups, management training courses were utilized to increase the pool of qualified candidates for succession planning. A career path was also developed for junior engineers and Computer Systems Administration (CS) functional groups.

Nationally, the performance of Canadian industry sectors has been impacted not only by the economic crisis, but also by rapidly changing technology, increased demands and trade barriers in international markets, and the convergence of network technologies and multimedia services. Some sectors have rescheduled projects, reduced production and laid off employees. Industry Canada addressed the challenges undermining the performance of Canadian industries by identifying and analyzing specific issues and developing strategic partnerships with research and development (R&D) organizations and other stakeholders to mitigate barriers to commercializing technologically intensive goods and services.

Expenditure Profile

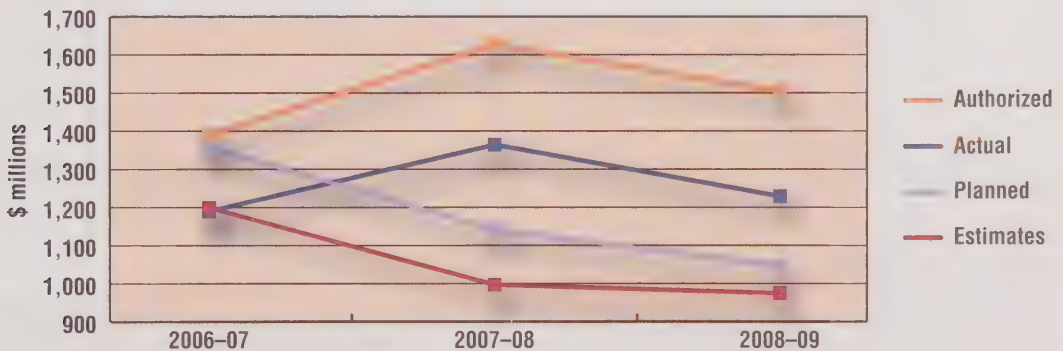
Industry Canada's total actual spending for 2008–09 was \$1.23 billion. This represents a 9.5 % decrease from 2007–08 actual spending, which was primarily due to variations in grants and contributions and other transfer payments, including a \$105-million reduction related to the Seven Centres of Excellence for which funding was for one year only.

Industry Canada increased its operating budget from \$403.9 million in 2007–08 to \$423.5 million in 2008–09. This 4.85% increase helped the Department to deliver more benefits to Canadians and better contribute to its strategic outcomes.

Operating Expenditures



Spending Trends



Voted and Statutory Items

This table illustrates the way in which Parliament approved Industry Canada's resources and shows the changes in resources derived from supplementary estimates and other authorities, as well as how funds were spent.

Vote # or Statutory Item (\$)	Truncated Vote or Statutory Wording	2008–09 (\$ millions)			
		Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
1	Operating Expenditures	332.9	342.2	449.1	423.5
5	Capital Expenditures	12.6	13.0	21.9	17.7
10	Grants and Contributions	464.3	536.0	649.6	560.5
(S)	Contributions to Employee Benefit Plans	50.1	50.1	56.6	56.6
(S)	Minister of Industry — Salary and Motor Car Allowance	0.1	0.1	0.1	0.1
(S)	Canadian Intellectual Property Office — Revolving Fund	4.9	4.9	139.5	(12.9)
(S)	Liabilities under the <i>Small Business Loans Act</i>	2.1	2.1	0.6	0.6
(S)	Liabilities under the <i>Canada Small Business Financing Act</i>	81.7	81.7	110.3	110.3
(S)	Grant to CANARIE Inc. (in connection with the <i>Budget Implementation Act, 2007</i>)	24.0	15.0	28.0	28.0
(S)	Grant to Perimeter Institute (in connection with the <i>Budget Implementation Act, 2007</i>)	-	-	13.5	13.5
(S)	Grant to Genome Canada	-	-	29.5	29.5
(S)	Spending of proceeds from the disposal of surplus Crown Assets	-	-	0.6	0.3
(S)	Refunds to amounts credited to revenues in previous years	-	-	0.9	0.9
Total Budgetary		972.5	1,045.0	1,500.1	1,228.6
L15	Payments pursuant to subsection 14(2) of the <i>Department of Industry Act</i>	0.3	0.3	0.3	-
L20	Loan pursuant to paragraph 14(1)(a) of the <i>Department of Industry Act</i>	0.5	0.5	0.5	-
L97b	Advances to regional offices and employees posted abroad. <i>Appropriation Act No. 1 1970</i> . Limit \$1,950,000 (net)			2.0	-
Total Non-Budgetary		0.8	0.8	2.8	-
Total Department		973.3	1,045.8	1,502.9	1,228.6

Human Resources

Human Resources 2008–09	Planned	Actual	Difference
Full-Time Equivalents (FTEs)	5,719	5,341	378

Section 2:

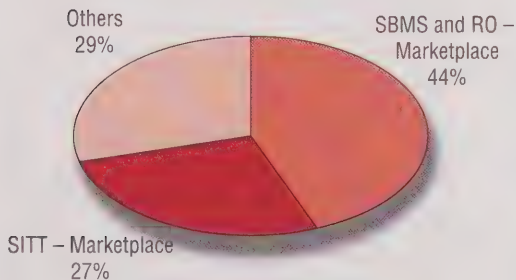
Analysis of Program Activities by Strategic Outcome



Strategic Outcome: A Fair, Efficient and Competitive Marketplace

Performance Indicator	Results	Trend
Barriers to competition	Canada scored 5th-highest on the barriers to competition index among Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) countries in 2008 (higher scores indicating greater barriers), up from 11th-highest barriers in 2003 ⁴	Declining
	Recent amendments to the <i>Investment Canada Act</i> have lowered obstacles to foreign investment in Canada. The most significant remaining barriers to competition and investment in Canada include barriers to foreign ownership, barriers to competition in network industries and barriers to competition in professional services ⁵	Improving
	Canada ranked 8th in the world in overall competitiveness in 2008, up from 10th in 2007 ⁶	Improving
Regulatory and administrative capacity	Canada remains 2nd in the world on the number of days it takes to start a business (3.0 days) ⁷	No change
	Canada placed the 6th-smallest administrative burden on start-ups amongst OECD countries in 2008, up from the 8th-smallest burden in 2003 ⁸	Improving
	Canada ranked 8th in the world on perceptions that its legal and regulatory framework encourages the competitiveness of enterprises, up from 11th in 2007 ⁹	Improving

Figure 2.1 Distribution of spending in the area of a fair, efficient and competitive marketplace, by program activity



⁴ Indicators of Product Market Regulation. OECD, 2008

⁵ Economic Policy Reforms: Going for Growth. OECD, 2009

⁶ World Competitiveness Yearbook. International Institute for Management Development (IMD), 2008

⁷ World Competitiveness Yearbook. IMD, 2008

⁸ Indicators of Product Market Regulation. OECD, 2008

⁹ World Competitiveness Yearbook. IMD, 2008

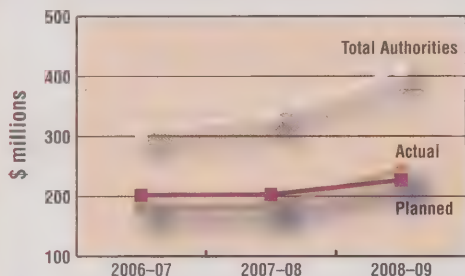
Wireless Industry Opened to More Competition

The bidding process for the Advanced Wireless Services (AWS) spectrum auction opened on May 27, 2008, and closed on July 21, 2008. The auction follows a commitment made by the government to enable more competition in the wireless market. A total of 105 megahertz (MHz) of radio spectrum was opened for bidding, including 40 MHz of AWS spectrum for new entrants and another 65 MHz of spectrum for all bidders. The increased competition is designed to achieve lower prices, better service and more choice for consumers and businesses.

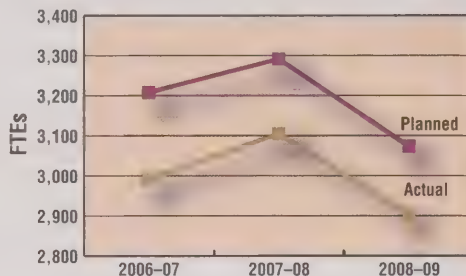
For more information: [Spectrum Auctions](#)

A fair, efficient and competitive marketplace helps create a business environment that encourages business competition and growth, thereby supporting overall economic growth and a higher standard of living for Canadians. Open and competitive markets also benefit consumers by encouraging improved choice and quality and lower prices for goods and services. In order to promote consumer confidence and more competitive and innovative businesses, Industry Canada will continue to provide the policies, regulations and administration to respond to the evolving marketplace.

Financial Resources



Human Resources



Meeting Our Commitments:

In an effort to contribute to a fair, efficient and competitive marketplace, 13 federal departments and agencies, including and led by Industry Canada, worked together to achieve the 20% reduction in the paperwork burden by streamlining regulations, eliminating duplicate requirements, getting rid of overlapping obligations and reducing how often documents need to be filed.

Benefits to Canadians:

- Created a dedicated response team and launched an interdepartmental policy development process in response to the Competition Policy Review Panel's *Compete to Win* report from June 2008. This initiative will expand opportunities for Canadian firms, safeguard national security and enhance Canada's competitive environment
- Protected consumers and promoted their interests by encouraging lower prices, better choices, and new products and services through amendments to the *Competition Act* and the *Investment Canada Act*. These amendments will also help Canada become more competitive globally by making Canada more attractive to foreign investments. This helps to create jobs and opportunities for Canadians and to improve productivity and innovation. They will also ensure that foreign investments do not jeopardize national security
- Along with many other technical standards put in place to enable new wireless technologies and services for Canadians, the Department enabled the introduction of digital television across Canada through the *Interim Agreement between Canada and the United States Concerning Digital Television (DTV)* and the Allotment Plan for DTV.

Lessons Learned









In May 2008, following national media attention regarding gas pump measurement accuracy, the Minister of Industry instructed Measurement Canada to immediately undertake increased inspections of gas pumps. In response, 35,269 gas pump inspections were performed in 2008-09 — double the number of inspections performed in 2007-08. This approach, coupled with the introduction of more stringent enforcement strategies and follow-up inspections of inaccurately measuring gas pumps, resulted in the increased detection and correction of inaccurate measurement and improved consumer protection. Measurement Canada will continue to maintain a strong presence in the retail petroleum sector by responding to all complaints; performing targeted inspections where problems are known or suspected; ensuring retailers understand their legal obligations concerning gas pump measurement accuracy; and implementing increased enforcement and compliance strategies to improve consumer measurement accuracy in the marketplace.

- Provided access to essential telecommunications services to facilitate the communication between emergency responders, and continued to ensure that telecommunications services are available to Canadians during times of emergency
- Accelerated Canada's economic development by encouraging inventors and innovators to maximize the value of their intellectual property (IP), based on their use of the intellectual property system and exploitation of IP information

Performance Analysis:

Through the following program activities, Industry Canada continued to build a fair, efficient and competitive marketplace.

Strategic Policy Sector — Marketplace

Expected Result: Development and coordination of economic policy frameworks that support a fair, efficient and competitive marketplace		
Performance Indicator	Results	Trend
Number of policy initiatives, including legislative and regulatory amendments tabled and approved, aimed at supporting a fair, efficient and competitive marketplace in Canada (e.g. corporate, insolvency, intellectual property, investment, international trade and competition policy)	<ul style="list-style-type: none"> • 5 bills tabled: <ul style="list-style-type: none"> •  C-61: An Act to amend the <i>Copyright Act</i> •  C-62: An Act respecting not-for-profit corporations and certain other corporations (<i>Canada Not-for-Profit Corporations Act</i>) •  C-4: An Act respecting not-for-profit corporations and certain other corporations •  C-10: An Act to implement certain provisions of the budget tabled in Parliament on January 27, 2009, and related fiscal measures (<i>Budget Implementation Act, 2009</i>) •  C-4: <i>Canada Not-for-Profit Corporations Act</i> • 1 set of  regulatory amendments was published • Regulatory amendments were implemented to the  <i>Industrial Design Regulations</i> • 2 internal trade protocols amending the  <i>Agreement on Internal Trade</i> were adopted 	Not applicable*





* Trends in performance indicators are not useful to measure due to the nature of the work of this program activity, where actual results vary from year to year, depending on the current agenda and priorities of the government. Recognizing the inherent difficulties in measuring the performance of the program activity, Public Policy Services has been moved under Internal Services in the 2009–10 PAA.

Financial Resources (\$ millions) 2008–09		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
12.6	18.2	18.1*

Human Resources (Full-Time Equivalents) 2008–09		
Planned	Actual	Difference
113	117	4

* The variance can be explained by the transfer of funds for new responsibilities.

Meeting Our Commitments:

In support of a fair, efficient and competitive marketplace, and in response to the Competition Policy Review Panel's recommendations, Industry Canada amended the  *Competition Act* and the  *Investment Canada Act* contained in the *Budget Implementation Act, 2009*,  Bill C-10, which received Royal Assent on March 12, 2009. As set out in its report,  *Compete to Win*, these amendments respond to the Panel's core recommendations for modernizing Canada's competition and foreign investment laws and policies, and better protecting consumers and promoting their interests by encouraging lower prices, better choices, and new products and services. Bill C-10 will also make Canada more competitive globally by creating jobs and opportunities for Canadians, attracting investment, improving productivity and innovation, and safeguarding Canada's national security interests.

Small Business and Marketplace Services and Regional Operations Sector — Marketplace

Expected Result: Marketplace fairness, integrity and efficiency are protected through regulation and promotion in the areas of insolvency, weights and measures, federal incorporation, and spectrum management

Performance Indicator	Results	Trend
Number of rules and requirements that are updated or reviewed to ensure relevance and responsiveness to marketplace needs	<ul style="list-style-type: none"> In support of the administration of the <u>Weights and Measures Act</u> and the <u>Electricity and Gas Inspection Act</u>, 3 regulatory amendment packages were introduced and 25 policy bulletins and technical specifications were developed or revised All <u>Bankruptcy and Insolvency Act</u> (BIA) regulatory instruments reviewed, many instruments amended, and 6 new rules and 7 new forms were created 19 new regulations and 4 new forms created under the <u>Companies' Creditors Arrangement Act</u> 1,035 rules and requirements dealing with federal incorporation were updated or reviewed 	New indicator

Financial Resources (\$ millions) 2008–09

Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
95.6	116.6	107.3

Human Resources (Full-Time Equivalents) 2008–09

Planned	Actual	Difference
1,098	1,044	-54

Meeting Our Commitments:

In 2008–09, Industry Canada conducted in-depth consultations in the chemical products, food and beverage manufacturing, livestock and poultry, and fruit and vegetable sectors to obtain stakeholder views and recommendations on how measurement accuracy should be achieved and monitored in these marketplace sectors. Through the establishment of sector-specific marketplace approaches to achieving and monitoring measurement accuracy, stakeholder needs and expectations were addressed and a suitable level of government intervention was afforded, contributing to a fair, efficient and competitive marketplace. Other consultations were also held to improve incorporation service across the country through interjurisdictional partnership, witnessed through the active participation of partners, including provinces and territories, in developing and formulating the new NUANS® governance structure.

To ensure marketplace fairness and efficiency in spectrum management, the new Radiocommunication and Broadcasting Antenna Systems procedures were published in January 2008. They came into effect in July 2008, after a six-month transition period, to allow the thousands of stakeholders across Canada, industry, government and the public, time to adapt to the updated process. The key changes include one process for all antenna structure usages, clearer processes for public notification and consultation, and added community involvement.

Spectrum, Information Technologies and Telecommunications Sector — Marketplace

Expected Result: Canada's radiocommunications and telecommunications infrastructure and online economy are governed by a modern and appropriate policy framework

Performance Indicator	Results	Trend
Percentage of policies, legislation and regulations developed, updated or reviewed as identified in annual branch business plans / strategic plans	<p>90% of planned initiatives were undertaken including:</p> <ul style="list-style-type: none"> • The production of policies and standards for many bands that will enable new technologies and services in Canada • The drafting of anti-spam legislation and exploring legislative options to update the <i>Personal Information Protection and Electronic Documents Act</i> (PIPEDA) • The release of the revised policy paper entitled <i>Licensing Framework to Auction Spectrum in the Bands 849–851 MHz and 894–896 MHz for Air-Ground Services</i> • 3 CRTC decisions reviewed by the Governor-in-Council 	New indicator

Financial Resources (\$ millions) 2008–09

Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
58.9	68.2	65.0*


Human Resources (Full-Time Equivalents) 2008–09

Planned	Actual	Difference
357	337	-20

* The variance between Planned Spending and Actual Spending relates to the increased salary costs from collective agreements and retroactive pays, as well as internal funding reallocations towards program legislative and regulatory priorities relating to spectrum / telecom management.

Meeting Our Commitments:

Industry Canada has made significant progress in advancing Canada's radiocommunications and telecommunications frameworks, which includes infrastructure, spectrum management and policy. In addition to raising \$226.6 million annually in spectrum and radio licences, the Department held the Advanced Wireless Spectrum (AWS) spectrum auction in 2008, which concluded successfully and raised over \$4 billion. This spectrum is to be used for advanced wireless services such as high-speed Internet and mobile devices.

The Department also completed the  Digital TV Post-Transition Allotment Plan, which reserves a part of the current television spectrum for digital television use and allows other services to use the remainder. The Allotment Plan provides a channel for each television station. This plan has been coordinated with the U.S. plan. The transition to digital television is set to be completed by August 31, 2011.

Industry Canada ensured that spectrum and telecommunications are available for public safety and emergency purposes. This includes readiness exercises for the Vancouver 2010 Winter Games, maintaining partnerships with stakeholders in both the private and public sectors, and completing the initial phase of a study on the resilience of the Canadian wireless infrastructure. In addition, various operational drills were executed to ensure equipment and government-related procedures were understood and effective in responding to a crisis.

Office of Consumer Affairs

Expected Result: Consumer interests are protected and promoted throughout Canada

Performance Indicator	Results	Trend
Number of major challenges being addressed and / or documented that affect the consumer interest in Canada	4 consumer challenges (consumer debt, consumer literacy, use of alternative forms of credit and the risk of identity theft) were continually addressed through research, advocacy and outreach	New indicator

Financial Resources (\$ millions) 2008–09		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
5.1	6.4	6.3*

Human Resources (Full-Time Equivalents) 2008–09		
Planned	Actual	Difference
23	22	-1

* The variance can be explained by the fact that the Office of Consumer Affairs received further funding through supplementary estimates A and B.

Meeting Our Commitments:

Industry Canada, through the Office of Consumer Affairs (OCA), completed submissions concerning federal designation orders under the *Criminal Code* payday lending exemption for the province of Manitoba (order proposed in [May 2008](#) and made official in [June 2008](#)) and for the province of Nova Scotia (order proposed in [March 2009](#)). In 2008–09, the OCA led the development of a joint federal-provincial-territorial discussion paper on services to help consumers recover from identity (ID) theft. To promote consumer confidence and address major consumer challenges, the Department also undertook research focusing on consumer vulnerability, the electronic marketplace and sustainable consumption. Evidence-based submissions were made to internal, interdepartmental and intergovernmental forums in support of modern frameworks for electronic payments, consumer credit reporting, financial literacy and telecommunications. Consumers were provided with a new information product on [digital television](#), and an information series of five topics including [debt](#) and [identity theft](#) was completed for Canadians with low literacy skills. The OCA also released the 2008–09 version of [The Canadian Consumer Handbook](#).

Competition Bureau

Expected Result: The Canadian economy is efficient and adaptable due to the competitiveness of prices and choices available to consumers

Performance Indicator	Results	Trend
Dollar savings to consumers from Bureau actions that stop anti-competitive activity	Estimated savings of \$254 million (criminal enforcement only)*	New indicator

* Estimated overcharge to consumers (or economic harm) for the duration of the infraction, prior to Bureau actions concluded in fiscal year 2008–09. This is a conservative estimate based on similar methodologies used by antitrust agencies in other countries.

Financial Resources (\$ millions) 2008–09		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
49.8	62.2	59.1

Human Resources (Full-Time Equivalents) 2008–09		
Planned	Actual	Difference
452	438	-14

Meeting Our Commitments:

Combating domestic cartels and illegal bid-rigging agreements was a priority for the Competition Bureau in fiscal year 2008–09, and key to ensuring that the Canadian marketplace is fair and competitive. Industry Canada, through the Competition Bureau, uncovered a conspiracy to fix the price of gasoline at the pump in the province of Quebec. As a result of that investigation, 13 individuals and 11 companies were charged. As of March 2009, six companies and eight individuals had pled guilty, fines totalled over \$2.6 million and imprisonment terms totalled 44 months.

Charges were laid against 14 individuals and seven companies accused of rigging bids in order to obtain Government of Canada IT services contracts worth approximately \$67 million. In addition, the Bureau continued to support prevention and detection by educating buyers and sellers to identify and report potential bid-rigging schemes. It conducted 51 bid-rigging presentations for approximately 2,020 people representing businesses across the country and all levels of government. Fifteen organizations that had participated in the presentations informed the Bureau that they had implemented changes to their tendering process.

The Bureau continued to advocate for the introduction of greater competition in the regulated health sector. With the release of its 2008 study, *Benefiting from Generic Competition in Canada: The Way Forward*, the Bureau offered tangible recommendations on where potential government and consumer savings of up to \$800 million were being lost. One province, Manitoba, has amended its public drug plan policies on the basis of the Bureau's recommendations and the Bureau continues to consult with other provinces and territories on potential reforms.

Canadian Intellectual Property Office — Revolving Fund

Expected Result: The delivery of and quality of CIPO's services respond to client needs and expectations		
Performance Indicator	Results	Trend
Percentage overall satisfaction of clients with CIPO's services	74% of clients were satisfied or very satisfied with CIPO's services, down from 79% in 2005	Declining
Expected Result: Increase awareness and use of intellectual property by SMEs		
Performance Indicator	Results	Trend
Percentage of SMEs that are aware of / familiar with IP	Baseline of 36% established in 2006–07 (next survey: 2010–11)	Not applicable

Financial Resources (\$ millions) 2008–09		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
4.9	139.5	12.9*

Human Resources (Full-Time Equivalents) 2008–09		
Planned	Actual	Difference
1,030	944	-86

* Although CIPO and its clients have been operating in tenuous economic conditions, a positive variance in net operating income was incurred. This variance is primarily due to the prudent management of expenditures, lower investment in capital and changes under various balance sheet accounts such as deferred revenue and accounts payable. We anticipate utilizing the positive variance in future years to maintain current operating levels and to fulfill CIPO's strategic objectives.

Meeting Our Commitments:

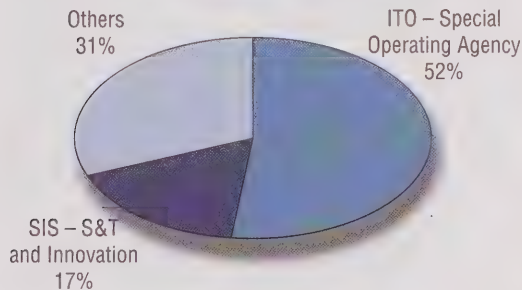
The Canadian Intellectual Property Office (CIPO) continues to focus on becoming more efficient, accessible and responsible to its clients to help them strengthen their competitive advantage, both domestically and globally. To that end, CIPO is improving client access to quality intellectual property (IP) rights in a timely fashion. CIPO is modernizing its e-services platform through the Enterprise Business Renewal Initiative, enhancing the bilingual search capabilities of its databases, and creating a more user-friendly website. Moreover, to improve awareness of intellectual property, CIPO undertook projects in the education and SME sectors to increase understanding by students, creators and innovators of the effective use of IP. These projects included piloting educational tools for university students in science and engineering faculties, prototyping IP data research tools for SMEs, and developing and delivering IP training for intermediaries to leverage their reach to multiple sectors. The Office also formed a new working group with Australia and the United Kingdom (called the Vancouver Group) to explore collaborative initiatives, share best practices and research findings, and compare performance trends.



Strategic Outcome: An Innovative Economy

Performance Indicator	Results	Trend
Business Expenditures on Research and Development (BERD) as a percentage of gross domestic product (GDP)	In 2008, BERD accounted for \$16.31 billion, or 1.02% of the GDP, down 0.15 percentage points from 2003 BERD / GDP ¹⁰	Declining
Higher-Education Research and Development Expenditure (HERD) as a percentage of GDP	In 2008, HERD accounted for \$4.53 billion, or 0.28% of the GDP, down 0.2 percentage points from 2003 HERD / GDP ¹¹	Declining
Number of people in science and technology occupations as a share of total employment	1.2 million in 2008, or 7% of total employment, an increase of 0.41 percentage points from 2004 ¹²	Improving

Figure 2.2 Distribution of spending in the area of an innovative economy, by program activity



Scientific discoveries and new technologies provide solutions to many of the issues most important to Canadians, giving us the knowledge and the means to preserve the quality of the environment, protect endangered species, improve health, enhance public safety and security, and manage natural and energy resources. Scientific and technological innovations enable modern economies to improve competitiveness and productivity, providing the means to achieve an even higher standard of living and better quality of life.

Lessons Learned

External studies undertaken by Industry Canada have identified a number of areas for improvement. For example, to reduce the processing times for Strategic Aerospace and Defence Initiative (SADI) applications, the Department is implementing a lean-process improvement approach, with subsequent continuous improvements.

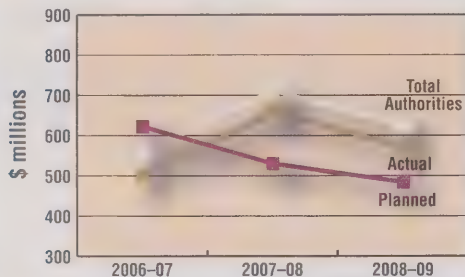
Based on review and input from external and internal studies, the Industrial Technologies Office (ITO) has updated and re-established a comprehensive approach to the risk management of its programs and projects. Opportunities for an enhanced risk assessment process have been identified, risk management oversight and governance is being improved, and detailed reporting of project and program-level risk is being implemented.

10 ¹⁰ Business Expenditures on R&D Compared to GERD and GDP, Table 3. Statistics Canada, 2009

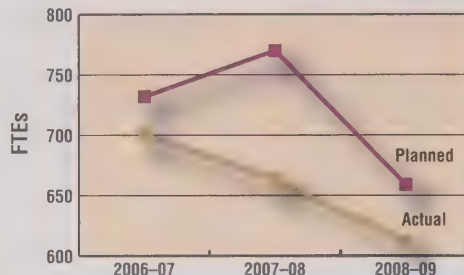
11 ¹¹ GERD - By Performing Sector and Funding Sector, Table 1-2. Statistics Canada, 2009

12 ¹² Employment by Industry. Statistics Canada, 2009

Financial Resources



Human Resources



Meeting Our Commitments:

In an effort to foster a knowledge-based economy, Industry Canada implemented all commitments stated in the [Science and Technology Strategy](#). Significant progress has also been made to create value for Canadians and lay the foundation for benefits from science and technology in the future. The Department also supported the generation and commercialization of knowledge by supporting innovation in aerospace and defence and supplementing access to information and communications technologies.

In January 2009, the Communications Research Centre (CRC) received an Emmy award for its contribution to the standardization of the Advanced Television Systems Committee (ATSC) digital television (DTV) standard at the Academy of Television Arts & Sciences annual Technology & Engineering Awards. CRC's contributions to the ATSC standard helped define the way high-definition television (HDTV) is broadcast to homes in the United States and Canada. Its Advanced Television Evaluation Laboratory (ATEL) conducted two rounds of extensive subjective tests and produced results that were critical in the adoption of the ATSC standard in North America.

The Department completed [Technology Roadmaps](#), bringing together representatives from industry, its supply chain, academia, research groups and government to identify and prioritize the technologies needed to create new products to meet future market demands.

The Automotive Innovation Fund (AIF) was established to provide automotive firms with access to \$250 million over five years in support of strategic, large-scale R&D projects to build innovative, greener, more fuel-efficient vehicles.

Benefits to Canadians:

- Through its commitments to S&T, invested in a stronger economy, future opportunities for jobs and an improved quality of life for Canadians, which will contribute to a sustainable national competitive advantage
- Through [CANARIE](#), which provides a high-speed research network, provided Canadians with the opportunity for international collaboration on projects in areas such as health care, the environment and weather monitoring
- Through SADI, recipient companies contributed to Canada's knowledge-based economy, increased collaboration with research institutes, universities, colleges and non-profit organizations

Research Excellence

An investment of \$113 million was announced in June 2008 to fund 127 Canada Research Chairs from 35 universities across the country. The Canada Foundation for Innovation also contributed \$4.8 million to fund research infrastructure. The Canada Research Chairs Program attracts the best talent from Canada and around the world, helping universities achieve research excellence in natural sciences and engineering, health sciences, and social sciences and the humanities.

For more information:

[Research Excellence](#)

- Technology Partnerships Canada (TPC) and Program for Strategic Industrial Projects (PSIP) recipients developed and improved innovative technologies, stimulated private sector involvement, and provided opportunities for economic growth
- The Science, Technology and Innovation Council (STIC) provided advice on the design of the developed Canada Excellence Research Chairs Program and the Vanier Canada Graduate Scholarships Program and drafted STIC's first State of the Nation Report on Canada's Science, Technology and Innovation System

Performance Analysis:

Through the following program activities, Industry Canada continued to build an innovative economy.

Science and Innovation Sector — Science and Technology (S&T) and Innovation

Expected Result: Development and coordination of policy frameworks in support of an innovative economy		
Performance Indicator	Results	Trend
Policy proposals that are brought forward to reinforce the elements that advance an innovative economy and reflect a coordinated approach based on tools available across the sector	Policy proposals were brought forward aimed at advancing an innovative economy and were championed for inclusion in the budget. Budget 2009, tabled on January 27, 2009, included initiatives that will result in cumulative S&T funding of over \$5 billion, of which \$3.8 billion will be spent by next fiscal year	Improving

Financial Resources (\$ millions) 2008–09		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
101.1	100.0	99.7

Human Resources (Full-Time Equivalents) 2008–09		
Planned	Actual	Difference
74	70	-4

Meeting Our Commitments:

To foster innovation, Industry Canada supported granting councils by providing funding for research in priority areas and by enhancing their accountability and responsiveness. The Department bolstered the Canada Graduate Scholarships Program to offer an additional 1,000 scholarships, as announced in [Budget 2007](#). These awards provided incremental federal support for top Canadian graduate students pursuing advanced training and research at Canadian universities. Opened to students from all disciplines, the Industrial R&D Internship Program (IRDI), coordinated through NSERC, provided interns with the opportunity to apply their research skills to real-world challenges while connecting firms with intellectual capital and potential future employees. The program placed 468 graduate student and post-doctoral interns in firms across Canada last year.

In support of an innovative economy, Industry Canada, with its partners, the [Business Development Bank of Canada \(BDC\)](#), [National Research Council Canada \(NRC\)](#), and the [Natural Sciences and Engineering Research Council \(NSERC\)](#), took immediate actions aligned with the federal S&T strategy to collaborate more closely and to share resources and expertise with the intent of accelerating the commercialization of publicly funded research that capitalizes on the individual strengths of these organizations. A steering committee was established to track the project's progress, accelerate critical initiatives and identify fresh opportunities to work together effectively.

Industry Canada monitored progress in five priority areas and ensured that it was reported to ministers at the North American Leaders' Summit in Montebello, Quebec, in August 2007. The five areas are Enhancing the Global Competitiveness of North America, Safe Food and Products, Sustainable Energy and Environment, Smart and Secure Borders, and Emergency Management and Preparedness.

Industry Sector — S&T and Innovation

Expected Result: Innovative Canadian Industries

Performance Indicator	Results	Trend
Increase year-over-year in industrial R&D ¹³ expenditures	2007 ^P : \$16.2 billion 2008 ^P : \$16.3 billion ¹⁴ Change: 0.97% P: Preliminary estimate	No change

Financial Resources (\$ millions) 2008–09



Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
9.5	101.0	90.4*



Human Resources (Full-Time Equivalents) 2008–09

Planned	Actual	Difference
83	79	-4

* The variance is a result of additional authorities that were approved in 2008–09.



Meeting Our Commitments:

To support innovation in targeted Canadian industries, Industry Canada announced two funding programs: the  Automotive Innovation Fund (AIF) and the  CSeries Program. Under the AIF, Industry Canada signed one contribution agreement for up to \$80 million to support strategic, large-scale R&D projects for the development of innovative, greener and more fuel-efficient vehicles. In addition, through the CSeries Program, the Department announced its intention to make a repayable investment of up to \$350 million for the research and development of new aerospace technologies that will lead to more fuel-efficient and safer commercial aircraft.


Furthermore, Industry Canada facilitated the completion of 10 industry-led  Technology Roadmaps (TRM) enabling industries — from hydrogen fuel cells to textiles to health management — to focus more effectively on R&D investments. Industry Canada also supported the creation of the  Green Aviation Research and Development Network (GARDN), a business-led centre of excellence for the aerospace industry.

Spectrum, Information Technologies and Telecommunications Sector — S&T and Innovation

Expected Result: Improved science and research capacity and commercialization of information and communications technologies

Performance Indicator	Results	Trend
Percentage of the top 50 Canadian R&D universities that utilize  CANARIE's Advanced Network	98% of the top 50 Canadian R&D universities are now connected to the CANARIE Network	New indicator
Number of new technologies and applications developed in the areas of intelligent systems and advanced robotics through  Precarn's collaborative model	Precarn developed 30 new technologies and applications	New indicator

13 Intramural expenditures: expenditures for R&D work performed within the reporting company, including work financed by others.


14  Total Intramural Research and Development Expenditures - By Industry, Table 1-1, Statistics Canada, 2009

Financial Resources (\$ millions) 2008–09		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
18.4	30.2	29.5*

Human Resources (Full-Time Equivalents) 2008–09		
Planned	Actual	Difference
4	4	0

* This includes the \$28-million payment which is the third instalment of the \$120-million conditional grant for CANARIE's Advanced Network. The amount paid is based on CANARIE's cash flow requirements, reported annually to the Minister before an instalment is issued.

Meeting Our Commitments:

Network operations continue to be extended and optimized to deliver high-quality service to Canada's research and education community. As a result, more than 50 organizations now have access to, and use of, the  CANARIE Network through the Infrastructure Extension Program. Additionally, and in support of an innovative economy, CANARIE encouraged the definition and implementation of collaborative projects that will accelerate the development of, and participation in, national and international cyber-infrastructure and e-research platforms.

Communications Research Centre Canada

Expected Result: Communications sector clients receive the required technical input to develop telecommunications policies, regulations, programs and standards

Performance Indicator	Results	Trend
Extent of client satisfaction (related to content, timeliness and usefulness) with Communications Research Centre technical inputs and assessments used to develop telecommunications policies, regulations, programs and standards	No formal client satisfaction survey was undertaken during the year. However, client feedback indicated that CRC contributes positively to policy, regulations and standards initiatives	Not applicable

Expected Result: Canadian companies use CRC-developed technology to enhance their product lines and competitiveness

Performance Indicator	Results	Trend
Sales revenue of Canadian communications companies with a technology link to Communications Research Centre	A study of CRC's economic impact is undertaken every 5 years, with the next study due in 2010. The last study (2005–06) by an external consultant pointed to \$1.6 billion in annual sales revenues from CRC spinoff companies, and cumulative industry sales resulting from CRC IP licences to the year 2005 of \$520 million	Not applicable

Financial Resources (\$ millions) 2008–09		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
43.1	60.3	57.4*

Human Resources (Full-Time Equivalents) 2008–09		
Planned	Actual	Difference
400	374	-26

* The variance is a result of increased salary costs from collective agreements, recapitalization of scientific equipment, increased spendable revenues from collaborative research agreements and campus operation activities, and spectrum monitoring support for the Vancouver 2010 Winter Games.

Meeting Our Commitments:

Industry Canada, through the CRC, provided technical input and expertise to its various partners and clients on multiple occasions. The CRC is participating in a multi-partner CANARIE project called Health Services Virtual Organization (HSVO) to create a sustainable platform for the experimental development of shared information and communications technology (ICT)-based health services. As its contribution, the CRC provided infrastructure support as well as specialized software. The CRC also provided support to the Department's telecommunications policy-making and spectrum regulation through a number of projects and studies, including interference studies from new technologies, such as white space and unlicensed devices on DTV reception; review of orbital licence allocation proposals; cognitive radio simulations and analysis to support technical inputs to IEEE 802.16 standards; and development of new techniques for detecting and identifying malicious attacks on networks, as part of a Canadian and global effort to improve security for business and other transactions.

The Department also contributed to the International Telecommunications Union (ITU) in the areas of HDTV and 3D-TV quality assessment, audio loudness measurement and Software Defined Radio (SDR).

Industrial Technologies Office — Special Operating Agency

Expected Result: Leading-edge research and development in Canadian firms

Performance Indicator	Results	Trend
Dollar of private sector investment leveraged per dollar of Agency investment in ITO projects	\$2	New indicator

Financial Resources (\$ millions) 2008–09

Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
311.8	333.5	294.6

Human Resources (Full-Time Equivalents) 2008–09

Planned	Actual	Difference
96	85	-11*

* The variance is due to a high staff turnover.

Meeting Our Commitments:

Industry Canada successfully wound down the h2 Early Adopters (h2EA) Program for the March 31, 2008, closing date. The 2008 h2EA final evaluation indicated that government and industry representatives saw the program as being in line with industry needs when established in 2003. The approved projects represented over 50 companies, including technology providers, funding partners and suppliers. Most companies experienced technical learning and general improvements in their capabilities in hydrogen technology.

The Department also invested in nine new SADI projects valued at \$395.4 million, which leveraged upwards of \$723 million in additional R&D investment commitments, thereby enhancing competitiveness in the aerospace and defence industry.

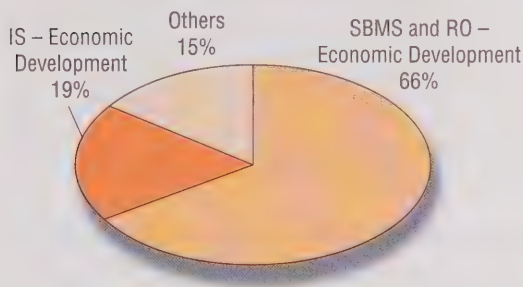
In addition, the Department disbursed \$238 million to the legacy Technology Partnerships Canada (TPC) and Program for Strategic Industrial Projects (PSIP) programs.



Strategic Outcome: Competitive Industry and Sustainable Communities

Performance Indicator	Results	Trend
Investment in machinery and equipment as a proportion of GDP	Canada invested 7.17% of GDP in machinery and equipment in 2008, a decrease of 0.3 percentage points from 2007 ¹⁵	Declining
International ranking of Canada in the use of information and communications technologies	Canada ranks 19th out of 154 countries in terms of level of advancement in the use of information and communications technology (ICT), down from 9th in 2002 ¹⁶	Declining

Figure 2.3 Distribution of spending in the area of competitive industry and sustainable communities, by program activity



Competitive industry and sustainable communities help to ensure good jobs, economic growth, and a high standard of living and quality of life for all Canadians. Canadian businesses compete in a constantly changing modern marketplace with ever-increasing competition for skilled workers and customers. A better understanding of the many challenges and opportunities that our businesses face will help our companies to compete and prosper in the global, knowledge-based economy.

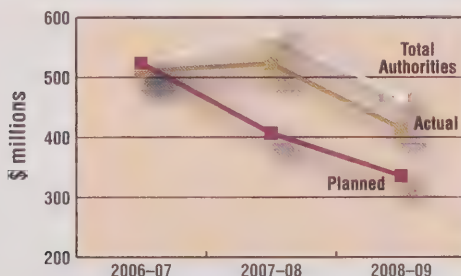
Ontario Potable Water Program

Since the program was launched in February 2008, 65 grants totalling \$12,539,542 have been made available to municipalities that have experienced increased costs for their Canada–Ontario Infrastructure Program water projects to comply with changes to Ontario drinking water regulations. This one-time investment of up to \$50 million enables these municipalities to respond to economic development opportunities and helps rebuild community capacity and ensure that communities continue to grow as vibrant and productive places, while providing Canadians with a quality of life that is second to none.

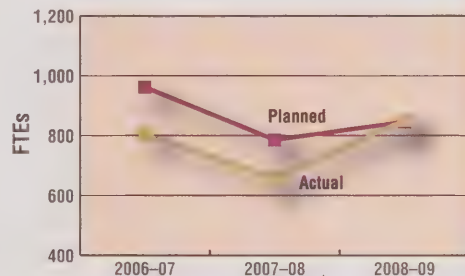
For more information:

[Ontario Potable Water Program](#)

Financial Resources



Human Resources






¹⁵ [Real Gross Domestic Product, Expenditure Based](#). Statistics Canada, 2009

¹⁶ [Measuring the Information Society: The ICT Development Index](#). International Telecommunications Union, 2009, p.32

Meeting Our Commitments:

In 2008–09, the Department, in meeting its commitment to foster competitiveness, focused on the automotive sector. Working with the U.S. Treasury, a coordinated strategy was implemented to assist automotive companies in their restructuring efforts, laying the foundation for a more globally competitive automotive sector.

Benefits to Canadians:

- Strengthened tourism through policy integration and advocacy
- Helped small and medium-sized businesses and entrepreneurs to grow and prosper
- Administered the  [Ontario Potable Water Program](#), and delivered infrastructure programs such as the  [Canada-Ontario Municipal Rural Infrastructure Fund](#), which enable increased community capacity to respond to economic development opportunities and challenges
- Delivered refurbished computers through the  [Computers for Schools](#) program to ensure that more Canadians have access to the tools necessary to live and work successfully in the knowledge economy

Lessons Learned

An evaluation of the FedNor-delivered Community Futures (CF) Program was carried out in 2008. The evaluation identified a continued need for the CF Program and determined that the program functions well and is successful and cost-effective. One recommendation was for FedNor to conduct a review of performance data collected for the CF Program to ensure reliable and meaningful reporting and to establish additional indicators to provide information for assessing its long-term impact. In response, the Department agreed to conduct a review of the performance measurement and reporting systems currently in use and to take necessary action to ensure that high-quality and reliable data are collected.

Performance Analysis:

Through the following program activities, Industry Canada continued to build competitive industries and sustainable communities.

[Strategic Policy Sector — Economic Development](#)

Expected Result: Development and coordination of policy frameworks in support of competitive industry and sustainable communities		
Performance Indicator	Results	Trend
Development and coordination of economic policy frameworks that support the competitiveness of Canadian industries and help ensure the sustainability of communities across the country	<ul style="list-style-type: none"> • IC continued to implement the 26 action items in the  Sustainable Development Strategy (2006–09) • IC participated in an interdepartmental working group with the Department of Foreign Affairs and International Trade (DFAIT), Environment Canada and Natural Resources Canada on the development of a national and North American region 10-year framework of programs to make progress towards sustainable consumption and production. IC also participated in a Canada–U.S. stakeholder consultation on the issue of these programs • IC officials participated in international trade negotiations (within the World Trade Organization and with Korea, Panama, Jordan and Central America, for example) and in Foreign Investment Promotion and Protection Agreement negotiations (with Vietnam, Indonesia, China, Madagascar and Kuwait, among others) 	Not applicable*

* Trends in performance indicators are not useful to measure due to the nature of the work of this program activity, where actual results vary from year to year, depending on the current agenda and priorities of the government. Recognizing the inherent difficulties in measuring the performance of the program activity, Public Policy Services has been moved under Internal Services in the 2009–10 PAA.

Financial Resources (\$ millions) 2008–09		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
6.6	15.5	15.4*

* The variance can be explained by the transfer of funds to new responsibilities.

Human Resources (Full-Time Equivalents) 2008–09		
Planned	Actual	Difference
38	37	-1

Meeting Our Commitments:

The development of Industry Canada's 5th Sustainable Development Strategy (SDS V) has been delayed until fiscal year 2010–11, due to the passage of a new [Federal Sustainable Development Act \(FSDA\)](#) in June 2008. The Act requires that departments table their next SDS in June 2011, and that it be closely aligned, where appropriate, with the federal SDS, which will be tabled in June 2010.

In order to build the appropriate policy frameworks supporting competitive industries, Industry Canada officials provided trade policy advice to DFAIT and other departments throughout 2008–09 on issues related to telecommunications, investment, competition, intellectual property and industrial policies related to key sectors including autos, shipbuilding, aerospace, apparel and textiles. Departmental officials advised and participated in negotiations with the Andean communities. Free Trade Agreement (FTA) negotiations with Colombia and Peru were successfully completed and signed. FTA negotiations with the Caribbean community and the Dominican Republic were put on hold due to domestic issues within those countries. Investment negotiations with Jordan were successfully completed and an agreement is targeted for signature in 2009. For further information, see [Negotiations and Agreements](#).

[Small Business and Marketplace Services and Regional Operations Sector — Economic Development](#)

Expected Result: A business environment that supports entrepreneurship, sustainable communities, growth and competitiveness across Canada, and recognizes regional perspectives

Performance Indicator	Results	Trend
Number of new or improved departmental programs, services and information products that target SMEs	<ul style="list-style-type: none"> 1 information database was improved: the Canadian Company Capabilities (CCC) database of 60,000 Canadian companies used by the private and public sectors to source Canadian products and services 3 new services were provided by the Canada–Ontario Business Service Centre, including provision of telephone services in Spanish; provision of online information in Polish, Russian and Urdu; and service partnerships with Service Canada and Service Ontario 	New indicator

Financial Resources (\$ millions) 2008–09		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
235.6	315.4	272.3

Human Resources (Full-Time Equivalents) 2008–09		
Planned	Actual	Difference
523	507	-16

Meeting Our Commitments:

In 2008–09, Industry Canada worked with its partners to increase the number of locations offering the [BizPaL](#) service by 146% (167 additional municipalities and 3 additional provinces and territories began to offer the BizPaL service). These achievements enabled more Canadians to have access to BizPaL, which provides Canadian businesses with one-stop access to permit and licence information for all levels of government. This translates into savings in the time required to research and find required permits and licences quickly and efficiently in order to comply with government regulations. It also provides entrepreneurs and Canadian businesses with more time to focus on starting or growing their businesses, which, in turn, helps support the Canadian economy.

The Department also completed a program renewal exercise to serve ongoing funding for the Canadian Business Network (CBN), an information service for small business delivered in partnership with the Atlantic Canada Opportunities Agency, Western Economic Diversification Canada and the Economic Development Agency for the Regions of Quebec.

FedNor continued to provide support for regional development in Ontario through the Northern Ontario Development Program, the Eastern Ontario Development Program and the Community Futures Program. Notably, FedNor continued to deliver its \$14.7-million commitment to help establish the Molecular Medicine Research Centre in Thunder Bay. This will help support leading-edge research that has commercial potential and will foster strategic alliances among research and post-secondary educational institutions, the private sector, communities and the government.

Industry Sector — Economic Development

Expected Result: Competitive and sustainable Canadian industries

Performance Indicator	Results	Trend
Increase in year-over-year Industry Sector's GDP	2007: \$524.7 billion 2008: \$519.4 billion ¹⁷ Change: -1.0%	Declining

Financial Resources (\$ millions) 2008–09

Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
66.8	81.4	77.9*




Human Resources (Full-Time Equivalents) 2008–09


Planned	Actual	Difference
235	226	-9

* The variance is a result of additional authorities approved in 2008–09.

Meeting Our Commitments:

In an effort to support the competitiveness and sustainability of Canadian industries, Industry Canada requested that two automotive firms improve their cost structures outlined in their respective restructuring plans. As the companies each made sacrifices to help ensure a sustainable, competitive company going forward, the government supported their efforts to restructure.

To further support other Canadian industries, the Department also approved 32 projects through the  **Canadian Apparel and Textile Industries Program (CATIP)**, with total funding of \$2.4 million. Additionally, six contribution agreements, representing over \$80 million of value in sales to Canadian shipyards, were signed through the  **Structured Financing Facility (SFF)**. Moreover, as of March 31, 2009, the  **Industrial and Regional Benefits (IRB)** policy has resulted in over \$15 billion in commitments to invest in Canada. With the government's unveiling of the Canada First Defence Strategy, planned future procurements could exceed \$40 billion in new IRB opportunities over the next 10 years. Industry Canada also undertook activities to better inform trade negotiations and policy development, including improving market access to Japan for Canadian wood building products.

¹⁷  National Economic Account – CANSIM Table, Statistics Canada, 2009

Spectrum, Information Technologies and Telecommunications Sector — Economic Development

Expected Result: Aid Canadian ICT companies in positioning themselves for industrial opportunities and growth in the global marketplace

Performance Indicator	Results	Trend
Number of requests by Canadian ICT companies for business development services (e.g. investment)	There were 567 requests by ICT companies for business services to address major challenges along common themes such as scientific research and experimental development and funding options, as well as company support available for various global events and business opportunities*	New indicator

* Including CommunicAsia, BroadcastAsia, Expo Comm China, FutureCom, and Mobile World Congress (MWC)

Financial Resources (\$ millions) 2008–09

Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
26.1	43.7	43.6

Human Resources (Full-Time Equivalents) 2008–09

Planned	Actual	Difference
49	80	31*

* The variance arises from the fact that no resources were reported in the RPP for the Community Access Program and the Computers for Schools program, as the program authorities were still pending at the time.

Meeting Our Commitments:

Industry analysis and support resulted in common issues being identified and validated in order to provide suggestions to improve policy, programs and services to the ICT sector. The Department engaged stakeholders in all regions and sub-sectors of the ICT industry across Canada to encourage sharing of information such as business factors that affect productivity, sustainability and growth of the sector. The intelligence gathered was shared with the Trade Commissioner Service to assist in matching Canadian capabilities to foreign needs in order to enable companies to be better positioned to compete in global markets.

Mackenzie Gas Project

Expected Result: Development of Mackenzie gas resources supports sustainable communities

Performance Indicator	Results	Trend
Provide up to \$2 million to Northwest Territorial Aboriginal communities living along the proposed pipeline route to facilitate development of regional investment plans	Provided \$1.8 million to 5 Aboriginal communities to assist them in continuing and/or finalizing the development of regional investment plans	New indicator

Financial Resources* (\$ millions) 2008–09

Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
-	7.9	5.0

Human Resources* (Full-Time Equivalents) 2008–09

Planned	Actual	Difference
N/A	N/A	N/A

* Data are not available due to the fact that the Mackenzie Gas Project was transferred to Industry Canada from Indian and Northern Affairs Canada late in 2007–08 and then was transferred to Environment Canada late in 2008–09.

Meeting Our Commitments:

The Mackenzie Gas Project (MGP) is a proposed 1,220-kilometre natural gas pipeline system through the Mackenzie Valley in the Northwest Territories that will connect northern onshore gas fields with North American markets. It has the potential to make key contributions to promoting economic development in the Northwest Territories. The Mackenzie Gas Project Office will continue to coordinate federal government efforts to support the MGP.

Section 3:

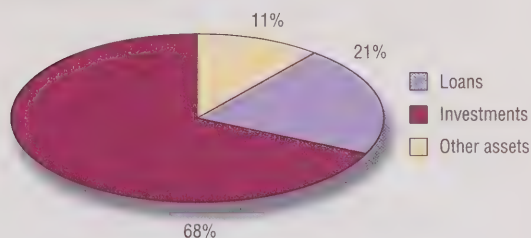
Supplementary Information

3.1 Financial Highlights

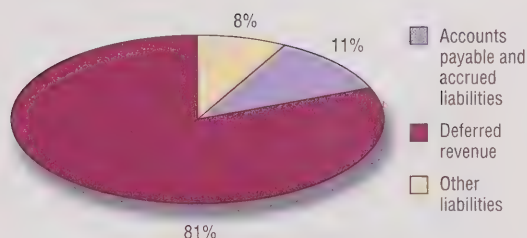
The financial highlights presented within this DPR are intended to serve as a general overview of IC's financial position and operations. The Department's financial statements can be found on [IC's website](#).

(\$ millions)	% Change	2009	2008
Condensed Statement of Financial Position (unaudited)			
At March 31			
ASSETS			
Financial Assets	11	1,823	1,635
Non-Financial Assets	-1	110	111
TOTAL	11	1,933	1,746
LIABILITIES			
Accounts Payable and Accrued Liabilities	-24	650	856
Deferred Revenue (Note 1)	417	4,957	958
Other Liabilities	14	496	434
Total Liabilities	171	6,103	2,248
EQUITY	731	(4,170)	(502)
TOTAL	11	1,933	1,746
Condensed Statement of Operations (unaudited)			
For the period ended March 31			
EXPENSES			
Transfer Payments	-18	502	610
Operating Expenses	6	803	758
Total Expenses	-5	1,305	1,368
REVENUES			
Sales of Services	13	772	681
Other	-23	36	47
Total Revenues	11	808	728
NET COST OF OPERATIONS	-22	497	640

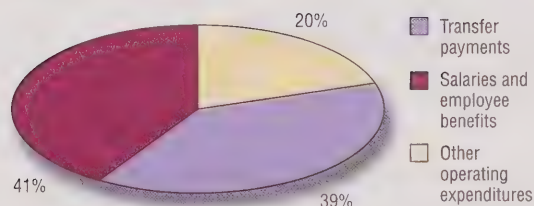
Note 1: Increase in liability of \$4.26 billion from an auction for Advanced Wireless Services and Other Spectrum in the 2 GHz Range. This revenue is recognized over a 10-year period.

Assets by Type

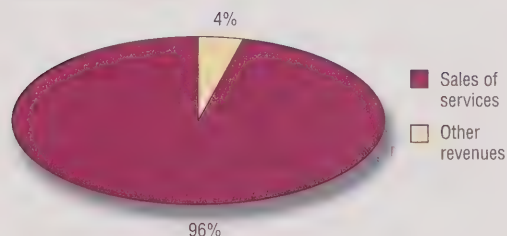
Total assets were \$1.93 billion at the end of 2008–09, an increase of \$187 million (11%) versus last year's total assets. This increase is mainly due to the change of total financial assets, which is comprised of accounts receivable and advances of \$102 million, loans of \$405 million, and investments of \$1.32 billion. During FY 2009, an additional \$250-million investment in the Business Development Bank of Canada caused a significant increase in financial assets. The rest of the variation was the combined result of loans and accounts receivable.

Liabilities by Type


Total liabilities were \$6.10 billion at the end of 2008–09, an increase of \$3.86 billion (171%) versus last year's total liabilities. The deferred revenue is the largest liability on the statement of financial position, representing 81% of total liability. At the end of FY 2009, deferred revenue was \$4.96 billion, with a significant increase of \$4.26 billion in comparison to last year, and this increase is attributed to an auction for Advanced Wireless Services and Other Spectrum in the 2 GHz Range. The deferred revenue is being recognized on a straight-line basis over the next 10 years.

Expenses by Type

Total expenses were \$1.31 billion in 2008–09, a decrease of \$63 million (5%) versus last year's total expenses. The decrease is mainly attributed to a decrease of total transfer payment of \$108 million due to a one-time payment of \$105 million made in FY 2008, and it is partially offset by an increase in salaries and employee benefits and other minor changes in other operating expenditures.

Revenues by Type

Total revenues were \$808 million in 2008–09, an increase of \$80 million (11%) versus last year's total revenues. Sales of services account continued to be the largest revenue component, representing 96% of total revenue. The main revenue streams include licence fees, \$496 million; trademark, patents, copyrights, \$144 million; and other, \$168 million. The variation of \$80 million in FY 2009 is attributable largely to the recognition of revenue from the spectrum auction recorded as a liability.

 ([Available online](#))

3.2 List of Tables

Table 1 – Sources of Respendable and Non-Respendable Revenue

Table 2 – User Fees / External Fees

Table 3 – Details on Transfer Payments Programs (TPPs)

Table 4 – Up-Front Multi-Year Funding (formerly Foundations [Conditional Grants])

Table 5 – Horizontal Initiatives

Table 6 – Sustainable Development Strategy

Table 7 – Green Procurement

Table 8 – Response to Parliamentary Committees and External Audits

Table 9 – Internal Audits and Evaluations

3.3 Other Items of Interest

IM/IT Governance and Responsibilities at Industry Canada

Section 41, *Official Languages Act*

3.4 Additional Information for Program Activities by Strategic Outcome

- A Fair, Efficient and Competitive Marketplace
- An Innovative Economy
- Competitive Industry and Sustainable Communities

3.5 Expected Results Information for Program Sub-Activities and Sub-Sub-Activities by Strategic Outcome

- A Fair, Efficient and Competitive Marketplace
- An Innovative Economy
- Competitive Industry and Sustainable Communities

(consultable en ligne)

3.2 Liste des tableaux

- Tableau 1 – Sources des revenus disponibles et des revenus non disponibles
- Tableau 2 – Frais d'utilisation et frais externes
- Tableau 3 – Renseignements sur les programmes de paiements de transfert
- Tableau 4 – Financement pluriannuel initial (ancien tableau Fondations [subventions conditionnelles])
- Tableau 5 – Initiatives horizontales
- Tableau 6 – Stratégie de développement durable
- Tableau 7 – Achats écologiques
- Tableau 8 – Réponses aux comités parlementaires et aux vérifications externes
- Tableau 9 – Vérifications internes et évaluations

3.3 Autres points d'intérêt

Gouvernance de la gestion de l'information et des technologies de l'information
et responsabilités connexes à Industrie Canada

Article 41 de la Loi sur les langues officielles

3.4 Information supplémentaire sur les activités de programme par résultat stratégique

- Un marché équitable, efficace et concurrentiel
- Une économie innovatrice
- Une industrie concurrentielle et des collectivités durables

3.5 Information sur les résultats attendus pour les sous-activités et les sous-sous-activités de programme par résultat stratégique

- Un marché équitable, efficace et concurrentiel
- Une économie innovatrice
- Une industrie concurrentielle et des collectivités durables

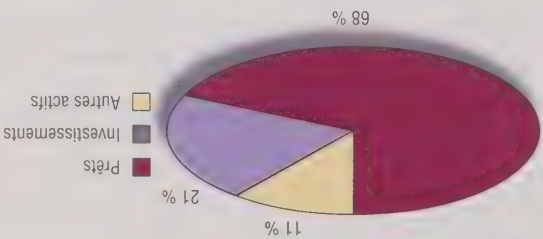
Le total des actifs s'élevait à 1,93 milliard de dollars à la fin de l'exercice 2008-2009, soit une hausse de 187 millions (1 %) par rapport à l'exercice précédent. Cette hausse est principalement attribuable au total des actifs financiers, constitué des comptes créditeurs et des avances (102 millions), des prêts (405 millions) et des investissements (1,32 milliard). Durant l'exercice 2008-2009, un investissement additionnel de 250 millions dans la Banque de développement du Canada a entraîné une hausse importante des actifs financiers. Le reste de la variation est attribuable aux prêts et aux comptes créditeurs.

Le total des passifs s'élevait à 6,10 milliards de dollars à la fin de l'exercice 2008-2009, soit une hausse de 3,86 milliards (171 %) par rapport à l'exercice précédent. Les revenus reportés sont les éléments les plus importants de l'état de la situation financière; ils représentent 81 % du total des passifs. À la fin de l'exercice 2008-2009, les revenus reportés s'élevaient à 4,96 milliards, une hausse importante de 4,26 milliards par rapport à l'exercice précédent. Cette hausse est attribuable à la vente aux enchères du spectre pour les services sans fil évolués dans la bande de 2 GHz. Les revenus reportés seront échelonnés sur 10 ans, selon la méthode de l'amortissement linéaire.

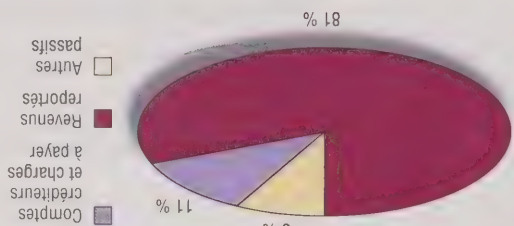
Le total des dépenses s'élevait à 1,31 milliard de dollars à la fin de l'exercice 2008-2009, soit une baisse de 63 millions (5 %) par rapport à l'exercice précédent. Cette baisse est principalement attribuable à une diminution des paiements de transfert de 108 millions en raison d'un paiement unique de 105 millions fait durant l'exercice 2007-2008, et est en partie annulée par l'augmentation des salaires et des avantages sociaux des employés, et par d'autres changements mineurs dans les frais d'exploitation.

Le total des revenus s'élevait à 808 millions de dollars en 2008-2009, une hausse de 80 millions (11 %) par rapport à l'exercice précédent. La vente des services demeure l'élément le plus important des revenus (96 %). Les principales sources de revenus sont les frais de licence (496 millions), les marques de commerce, les brevets et les droits d'auteur (144 millions) et d'autres sources (168 millions). La variation de 80 millions durant l'exercice 2008-2009 est surtout attribuable à l'enregistrement des revenus provenant de la vente aux enchères du spectre, enregistrés comme un passif.

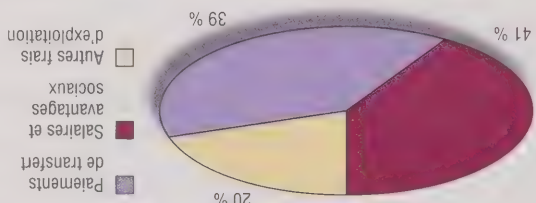
Actifs selon le type



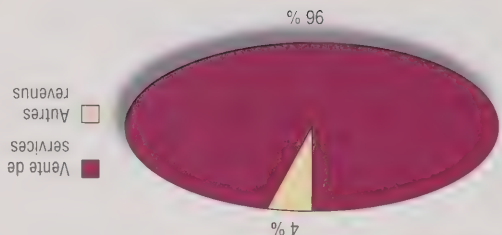
Passifs selon le type



Dépenses selon le type



Revenus selon le type



Section 3

Renseignements supplémentaires

3.1 Principales données financières

Les principales données financières présentées dans ce document visent à donner un aperçu de la position financière et des activités d'Industrie Canada. Les états financiers sont affichés sur le site Web d'Industrie Canada.

(en millions de dollars)	Variation (en %)	2009	2008
--------------------------	------------------	------	------

État condensé de la situation financière (non vérifié)			
au 31 mars			
ACTIFS			
ACTIFS financiers	11	1 823	1 635
	-1	110	111
TOTAL	11	1 933	1 746
PASSIFS			
Comptes créditeurs et charges à payer	-24	650	856
	417	4 957	958
	14	496	434
	171	6 103	2 248
	731	(4 170)	(502)
CAPITAUX PROPRES			
TOTAL	11	1 933	1 746

État condensé des résultats (non vérifié)
Pour la période se terminant le 31 mars 2009

DÉPENSES			
Paielements de transfert	-18	502	610
	6	803	758
Frais d'exploitation	-5	1 305	1 368
REVENUS			
Vente de services	13	772	681
	-23	36	47
Autres	11	808	728
TOTAL des revenus	-22	497	640

Note 1 : Augmentation des passifs de 4,26 milliards de dollars provenant de la vente aux enchères du spectre réservé aux services sans fil évolués dans la bande de 2 GHz. Ces revenus sont échelonnés sur 10 ans.

— Spectre, technologies de l'information et télécommunications — Développement économique

Entreprises chinoises : le secteur des TIC est au cœur des efforts de modernisation industrielle et de prendre de l'expansion sur le marché mondial

Résultat attendu : Entreprises canadiennes du secteur des TIC en mesure de tirer parti des possibilités industrielles et de prendre de l'expansion sur le marché mondial	
Indicateur de rendement	Résultats
<p>Nombre de demandes de services de développement commercial (p. ex. investissement) présentées par des entreprises canadiennes du secteur des TIC</p>	<p>Les entreprises du secteur des TIC ont présenté 567 demandes de services pour relever divers défis associés notamment au crédit d'impôt à la recherche scientifique et au développement expérimental et aux formes de financement, et pour s'informer sur le soutien disponible pour des manifestations mondiales et des occasions d'affaires*.</p>
Tendance	Nouvel indicateur

* Notamment, CommunicAsia, BroadcastAsia, Expo Comm China, FutureCom et Mobile World Congress (MWC).

* L'écart est attribuable au fait qu'aucune ressource n'a été déclarée dans le RPP pour le Programme d'accès communautaire et ni pour le programme Ordinateurs pour les écoles, car les autorisations étaient encore à venir.

Ressources financières (en millions de dollars) 2008-2009	26,1	43,7	43,6
Dépenses prévues Total des autorisations Dépenses réelles			
Ressources humaines (équivalents temps plein) 2008-2009	Prévues	Réelles	Différence
	49	80	31*

Respect des engagements

L'analyse et le soutien de l'industrie ont permis de cerner et de valider des problèmes communs pour soumettre des suggestions en vue d'améliorer la politique, les programmes et les services au secteur des TIC. Le Ministère a enjoint les intervenants de toutes les régions et de tous les sous-secteurs des TIC du Canada d'encourager la mise en commun de renseignements tels les facteurs commerciaux qui influent sur la productivité, la durabilité et la croissance du secteur. Les renseignements recueillis ont été communiqués au Service des délégués commerciaux du Canada pour faciliter l'appariement entre les compétences canadiennes particulières et les besoins étrangers, afin que les entreprises puissent être plus concurrentielles sur les marchés mondiaux.

Projet gazier Mackenzie

Indicateur de rendement		Résultats	Tendance
Fournir jusqu'à 2 millions de dollars aux communautés autochtones des Territoires du Nord-Ouest vivant le long de l'itinéraire proposé pour le gazoduc, afin de faciliter l'élaboration de plans régionaux d'investissement		1,8 million de dollars ont été versés à 5 communautés autochtones pour les aider à poursuivre ou à terminer l'élaboration de leurs plans régionaux d'investissement.	Nouvel indicateur

* Les données ne sont pas disponibles, car le Projet gazier Mackenzie a été transféré d'Affaires indiennes et du Nord Canada à Industrie Canada à la fin de l'exercice 2007-2008, puis à Environnement Canada à la fin de l'exercice 2008-2009.

Ressources financières (en millions de dollars) 2008-2009	-	7,9	5,0
Dépenses prévues	Dépenses réelles		
Ressources humaines* (équivalents temps plein) 2008-2009	Prévues	Réelles	Différence
	S.O.	S.O.	S.O.

Respect des engagements

Le projet gazier Mackenzie (PGM) consiste en un réseau d'acheminement de gaz naturel sur 1 220 kilomètres par gazoduc dans la vallée du Mackenzie, dans les Territoires du Nord-Ouest. Ce gazoduc reliera les gisements terrestres de gaz du Nord aux marchés nord-américains. Le projet pourrait favoriser grandement la promotion du développement économique dans les Territoires du Nord-Ouest. Le Bureau du projet gazier Mackenzie continuera de coordonner le soutien du gouvernement fédéral au PGM.

Le Ministère a également procédé à un exercice de renouvellement de programme afin d'assurer le financement continu du Réseau Entreprises Canada, service d'information s'adressant aux petites entreprises offert en partenariat avec l'Agence de promotion économique du Canada atlantique, Diversification de l'économie de l'Ouest Canada et Développement économique Canada pour les régions du Québec.

FedNor a continué de soutenir le développement régional en Ontario par l'entremise du Programme de développement du Nord de l'Ontario, du Programme de développement de l'Est de l'Ontario et du Programme de développement des collectivités. Ainsi, FedNor collabore toujours, comme suite à son engagement de 14,7 millions de dollars, à l'établissement du centre de recherche en médecine moléculaire de Thunder Bay. Cette initiative encouragera la recherche de pointe présentant un potentiel commercial et favorisera les alliances stratégiques entre les institutions de recherche et d'enseignement postsecondaire, le secteur privé, les collectivités et le gouvernement.

Secteur de l'industrie — Développement économique

Résultat attendu : industries canadiennes concurrentielles et durables

Résultat attendu : Industries canadiennes concurrentielles et durables			
Indicateur de rendement		Résultats	Tendance
Augmentation sur 12 mois du PIB attribuable aux activités du Secteur de l'industrie	2007 : 524,7 milliards de dollars	Recul	
	2008 : 519,4 milliards de dollars ¹⁷		
	Variation : -1 %		

Ressources financières (en millions de dollars) 2008-2009		Ressources humaines (équivalents temps plein) 2008-2009	
Dépenses prévues	66,8	Prévues	235
Total des autorisations	81,4	Réelles	226
Dépenses réelles	77,9*	Différence	-9

* L'écart est attribuable aux autorisations supplémentaires qui ont été approuvées en 2008-2009.

Respect des engagements

Afin de favoriser la compétitivité et la durabilité des industries canadiennes, Industrie Canada a demandé à deux constructeurs automobiles d'améliorer les structures de coûts présentées dans leur plan de restructuration. Ces sociétés ayant fait d'importants sacrifices pour assurer leur compétitivité et leur croissance de manière durable, le gouvernement a appuyé leurs efforts de restructuration. En guise d'appui supplémentaire à d'autres secteurs de l'industrie canadienne, le Ministère a approuvé 32 projets dans le cadre du *Programme des industries canadiennes du textile et du vêtement (PITV)*, pour un total de 2,4 millions de dollars. De plus, six ententes de contribution représentent plus de 80 millions de dollars en ventes aux chantiers navals canadiens ont été signées par l'entremise du *Mécanisme de financement structuré (MFS)*. En outre, au 31 mars 2009, la *Politique des retombées industrielles et régionales (RIR)* avait donné lieu à des engagements à investir au Canada de plus de 15 milliards de dollars. Avec l'inauguration par le gouvernement de la Stratégie de défense Le Canada d'abord, les achats futurs devraient dépasser 40 milliards de dollars en RIR dans les 10 prochaines années. Industrie Canada a également tenu des activités visant à mieux éclairer la négociation d'ententes commerciales et l'élaboration de politiques, notamment en facilitant l'accès du Japon au bois de construction canadien.

Ressources financières (en millions de dollars) 2008-2009		
Dépenses prévues	38	
Dépenses réelles	37	
Différence	-1	

Ressources financières (en millions de dollars) 2008-2009		
Dépenses prévues	6,6	
Dépenses réelles	15,5	
Différence	15,4*	

* L'écart peut être expliqué par le transfert de fonds aux nouvelles responsabilités.

Respect des engagements

L'élaboration de la cinquième stratégie de développement durable (SDP) d'Industrie Canada a été reportée à l'exercice 2010-2011 en raison de l'adoption de la *Loi fédérale sur le développement durable* en juin 2008. Cette loi exige que les ministères présentent leur prochaine SDP en juin 2011, et qu'elle soit étroitement harmonisée, au besoin, avec la SDP fédérale qui sera déposée en juin 2010. Afin d'élaborer les cadres de politique appropriés pour appuyer la concurrence dans l'industrie, des fonctionnaires d'Industrie Canada ont conseillé Affaires étrangères et Commerce international Canada ainsi que d'autres ministères durant l'exercice 2008-2009 sur les questions de politique commerciale liées aux télécommunications, aux investissements, à la concurrence, à la propriété intellectuelle et aux politiques industrielles dans les secteurs clés, notamment la construction automobile, la construction navale, l'aérospatiale, le vêtement et le textile. Des fonctionnaires du Ministère ont été consultés et ont participé à des négociations avec les communautés andines. Des négociations avec la Colombie et le Pérou ont mené à la signature d'un accord de libre-échange. Les négociations en vue de conclure un tel accord avec la communauté antillaise et la République dominicaine ont été suspendues en raison de problèmes intérieurs dans ces pays. Les négociations avec la Jordanie sur l'investissement sont terminées, et l'entente devrait être signée en 2009. Pour en savoir plus :

- Accords et négociations.

Services axés sur le marché et les petites entreprises et Opérations régionales — Développement économique

Résultats attendus : Climat d'affaires propice à l'entrepreneuriat, aux collectivités durables, à la croissance et à la compétitivité à l'échelle du Canada et prenant en compte les perspectives régionales		
Indicateur de rendement	Résultats	Tendance
Nombre de programmes, de services et de produits d'information ministériels nouveaux ou améliorés qui ciblent les PME	La base de données d'information du Réseau des entreprises canadiennes, qui recense 60 000 entreprises canadiennes et est utilisée par les secteurs privé et public pour l'approvisionnement en produits et services canadiens, a été améliorée. Trois nouveaux services ont été fournis par le Centre de services aux entreprises Canada-Ontario, soit des services téléphoniques en espagnol, des services d'information en ligne en polonais, en russe et en urdu, et des partenariats de service avec Service Canada et Service Ontario.	Nouvel indicateur

Ressources financières (en millions de dollars) 2008-2009		
Dépenses prévues	235,6	
Dépenses réelles	315,4	
Différence	272,3	

Ressources humaines (équivalents temps plein) 2008-2009		
Prévues	523	
Réelles	507	
Différence	-16	

Respect des engagements

En 2008-2009, Industrie Canada a travaillé avec ses partenaires en vue d'augmenter de 146 % le nombre d'endroits offrant le service *PerLE* (167 municipalités additionnelles ainsi que 3 provinces ou territoires additionnels ont commencé à offrir ce service). Ces réalisations ont donné accès à un plus grand nombre de Canadiens à *PerLE*, qui offre aux entreprises canadiennes un accès centralisé à l'information sur les permis et les licences pour toutes les administrations publiques. Grâce à *PerLE*, les entreprises trouvent rapidement de l'information sur les permis et les licences exigés pour se conformer à la réglementation gouvernementale. Les entrepreneurs et les entreprises canadiennes ont ainsi plus de temps à consacrer au lancement ou à la croissance de leur entreprise, ce qui, en retour, aide à stimuler l'économie canadienne.

Respect des engagements

En 2008-2009, le Ministère, pour respecter son engagement de favoriser la compétitivité, s'est concentré sur le secteur de l'automobile. Avec la collaboration du Trésor américain, une stratégie coordonnée a été mise en place pour aider les entreprises dans leurs efforts de restructuration, jetant ainsi les bases d'un secteur de l'automobile plus concurrentiel à l'échelle mondiale.

Avantages pour les Canadiens

- Le Ministère a renforcé le tourisme grâce à l'intégration des politiques et à la promotion.
- Il a aidé les petites et moyennes entreprises et les entrepreneurs à prospérer.
- Il a administré le Programme d'eau potable de l'Ontario et mis en œuvre des programmes d'infrastructures comme le Fonds sur l'infrastructure municipale rurale Canada-Ontario, qui permettent aux collectivités de tirer parti des possibilités de développement économique et de relever les défis à ce chapitre.
- Il a offert des ordinateurs remis à neuf dans le cadre du programme Ordinateurs pour les écoles afin de permettre à un plus grand nombre de Canadiens d'utiliser ces outils indispensables pour vivre et travailler pleinement dans une économie axée sur le savoir.

Analyse du rendement

Au moyen des activités de programme énumérées ci-après, Industrie Canada a continué de bâtir des industries concurrentielles et des collectivités durables.

Secteur de la politique stratégique — Développement économique

Rendement et des collectivités durables		
Indicateur de rendement	Résultats	Tendance
Elaboration et coordination de politiques-cadres économiques qui appuient la compétitivité des industries canadiennes et aident à assurer la durabilité des collectivités à l'échelle du pays	<ul style="list-style-type: none">• Industrie Canada a poursuivi la mise en œuvre des 26 éléments du plan d'action associé à la Stratégie de développement durable (2006-2009).• Industrie Canada a participé à un groupe de travail interministériel avec Affaires étrangères et Commerce international Canada, Environnement Canada et Ressources naturelles Canada sur l'élaboration d'un cadre de programmes s'échelonnant sur 10 ans à l'échelle nationale et nord-américaine afin de favoriser la consommation et la production durables. Industrie Canada a également participé à une consultation Canada–États-Unis des parties intéressées sur ces programmes.• Des fonctionnaires d'Industrie Canada ont participé à des négociations sur le commerce international (par exemple, au sein de l'Organisation mondiale du commerce et avec la Corée, Panama, la Jordanie et l'Amérique centrale) et à des négociations dans le cadre de l'Accord sur la promotion et la protection des investissements étrangers (notamment avec le Vietnam, l'Indonésie, la Chine, Madagascar et le Koweït).	Sans objet*

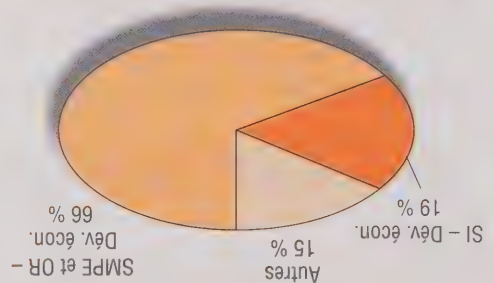
* Il est inutile de cerner les tendances relativement à cet indicateur de rendement en raison de la nature de cette activité de programme, car les résultats réels varient d'une année à l'autre en fonction du programme stratégique et des priorités du gouvernement. Compte tenu des difficultés inhérentes à la mesure du rendement de cette activité, les services relatifs à la politique publique seront déplacés sous les services internes dans l'AAP de 2009-2010.

Résultat stratégique : Une industrie concurrentielle et des collectivités durables

Une industrie concurrentielle et des collectivités durables

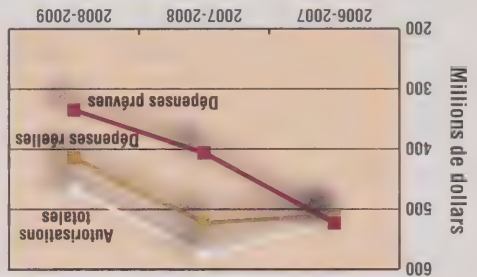
Indicateurs de rendement		Résultats	Tendances
Investissement dans les machines et le matériel, en pourcentage du PIB	Le Canada a investi 7,17 % de son PIB dans les machines et le matériel en 2008, une diminution de 0,3 point de pourcentage par rapport à 2007 ¹⁵ .	Recul	Recul
Rang du Canada au classement international relatif à l'utilisation des technologies de l'information et des communications	Le Canada se classe 19 ^e parmi 154 pays pour le niveau d'avancement dans l'utilisation des technologies de l'information et des communications, un recul par rapport à 2002, alors qu'il s'était classé au 9 ^e rang ¹⁶ .	Recul	Recul

Figure 2.3 Répartition des dépenses au titre du résultat stratégique Une industrie concurrentielle et des collectivités durables, par activité de programme

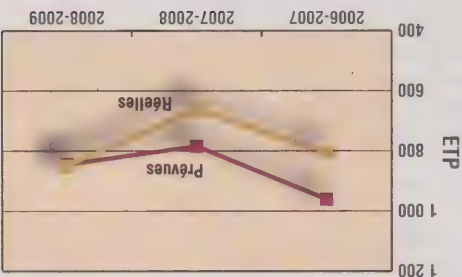


Une industrie concurrentielle et des collectivités durables sont essentielles pour assurer la croissance économique ainsi que de bons emplois, un niveau de vie élevé et une bonne qualité de vie à tous les Canadiens. Les entreprises canadiennes font face à un marché moderne en fluctuation constante, dans lequel la concurrence pour les clients et les travailleurs qualifiés augmente continuellement. Dotées d'une meilleure connaissance des nombreux défis et possibilités qui se présentent à elles, les entreprises pourront mieux soutenir la concurrence et prospérer dans l'économie mondiale axée sur le savoir.

Ressources financières



Ressources humaines



Programme d'eau potable de l'Ontario

Depuis le lancement du programme en février 2008, 65 subventions totalisant 12 539 542 \$ ont été offertes aux municipalités concernées à une augmentation des coûts pour que les projets d'approvisionnement en eau potable dans le cadre du Programme d'infrastructures Canada-Ontario soient conformes aux changements apportés à la réglementation sur l'eau potable de l'Ontario. Cet investissement ponctuel de quelque 50 millions de dollars permet aux municipalités de saisir les occasions de développement économique et aide les collectivités à moderniser leurs infrastructures et à poursuivre leur croissance en tant qu'endroits dynamiques et productifs, tout en fournissant aux Canadiens une qualité de vie sans égale.

Pour en savoir plus :

Programme d'eau potable de l'Ontario

15 Produit intérieur brut réel en termes de dépenses, Statistique Canada, 2009
16 Measuring the Information Society: The ICT Development Index, Union internationale des télécommunications, 2009, p. 32

Respect des engagements

Industrie Canada, par l'entremise du CRC, a offert ses connaissances techniques et spécialisées à ses clients et à ses partenaires à plusieurs occasions. Ainsi, le CRC participe à un projet CANARIE, appelé Organisations virtuelles de services de santé et réunissant plusieurs partenaires, qui vise à créer une plateforme durable pour le développement expérimental de services de santé partagés s'appuyant sur les technologies de l'information et des communications. Le CRC contribue à ce projet en fournissant du soutien à l'infrastructure et des logiciels spécialisés. Le CRC a également appuyé le Ministère dans l'élaboration des politiques et des règlements sur les technologies, en soutenant plusieurs projets et études. Certaines de ces études portent sur l'interférence des nouvelles technologies, notamment les dispositifs utilisant l'espace blanc du spectre sans autorisation pour la réception de la télévision numérique; un examen des propositions d'attribution de licences orbitales; des simulations et analyses radio cognitives pour appuyer les données techniques fournies pour les normes IEEE 802.16; et la conception de nouvelles techniques de détection des attaques malveillantes sur les réseaux, dans le cadre des efforts déployés au Canada et à l'étranger pour améliorer la sécurité des opérations commerciales et autres.

Le Ministère a également collaboré avec l'Union internationale des télécommunications (UIT) à l'évaluation de la qualité de la télévision à haute définition et de la TV-3D, à la mesure de l'intensité sonore et à la radio réalisée par logiciel.

Office des technologies industrielles — Organisme de service spécial

Résultat attendu : Recherche-développement de pointe au sein des entreprises canadiennes

Indicateur de rendement	Résultats	Tendance
Valeur des investissements du secteur privé obtenus par dollar investi par l'organisme dans les projets qu'il appuie	2 \$	Nouvel indicateur

Ressources financières (en millions de dollars) 2008-2009			Ressources humaines (équivalents temps plein) 2008-2009		
Dépenses prévues	311,8	Total des autorisations	333,5	Prévues	96
Dépenses réelles	294,6			Réelles	85
				Différence	-11*

* L'écart est attribuable au roulement élevé du personnel.

Respect des engagements

Industrie Canada a réduit progressivement les activités du Programme des adhérents pionniers h2 (Aph2) pour la fermeture, le 31 mars 2008. L'évaluation finale du Aph2 mentionne que les représentants du gouvernement et de l'industrie considéraient que le programme correspondait aux besoins de l'industrie au moment de sa mise sur pied, en 2003. Les projets approuvés représentaient plus de 50 entreprises, dont des fournisseurs de technologies, des partenaires financiers et des fournisseurs. La plupart ont acquis des connaissances techniques et amélioré leurs capacités dans les technologies de l'hydrogène.

Le Ministère a également investi dans neuf nouveaux projets de l'ISAD, évalués à 395,4 millions de dollars, qui ont généré des engagements d'investissements additionnels en R-D de plus de 723 millions de dollars, et amélioré de ce fait la compétitivité dans l'industrie de l'aérospatiale et de la défense.

En outre, le Ministère a versé 238 millions de dollars aux programmes hérités de Partenariat technologique Canada (PTC) et du Programme de projets stratégiques industriels (PSI).

Ressources financières (en millions de dollars) 2008-2009			Ressources humaines (équivalents temps plein) 2008-2009		
Dépenses prévues	18,4	30,2	Prévues	4	4
Total des autorisations			Réelles	4	
Dépenses réelles		29,5*	Différence		0

* Cela comprend un versement de 28 millions de dollars, qui est le troisième de la subvention conditionnelle de 120 millions de dollars destinée au réseau avancé de CANARIE. Le montant payé est basé sur les besoins de CANARIE, déclarés annuellement au ministre avant qu'un versement soit fait.

Respect des engagements

L'expansion et l'optimisation des réseaux se poursuit en vue d'offrir un service de grande qualité au milieu de la recherche et de l'enseignement au Canada. Ainsi, plus de 50 organisations utilisent maintenant le réseau **Centre de recherches sur les communications Canada** grâce au Programme d'extension des infrastructures. En outre, pour favoriser une économie innovatrice, CANARIE a soutenu la conception et la mise en œuvre de projets coopératifs qui accéléreront la réalisation d'infrastructures et plateformes électroniques de recherche nationales et internationales, et la participation à ce chapitre.

Centre de recherches sur les communications Canada

Résultat attendu : Avis techniques aux clients du secteur des communications pour l'élaboration de politiques, de règlements, de programmes et de normes en matière de télécommunications			
Indicateur de rendement	Résultats	Tendance	Sans objet
Degré de satisfaction de la clientèle (contenu, actualité et utilité) à l'égard des évaluations et des avis techniques du CRC utilisés pour élaborer des politiques, des règlements, des programmes et des normes en matière de télécommunications	Aucun sondage officiel sur la satisfaction de la clientèle n'a été effectué durant l'exercice. Cependant, des clients ont indiqué que le CRC contribue de manière positive aux initiatives en matière de politique, de règlements, de programmes et de normes.		

Ressources financières (en millions de dollars) 2008-2009			Ressources humaines (équivalents temps plein) 2008-2009		
Dépenses prévues	43,1	60,3	Prévues	400	374
Total des autorisations			Réelles		
Dépenses réelles		57,4*	Différence		-26

* L'écart est attribuable à l'augmentation des salaires découlant des ententes collectives, à la recapitalisation de l'équipement scientifique, à l'augmentation des revenus disponibles provenant d'ententes de recherche coopérative et d'activités de campus, ainsi qu'au soutien à la surveillance du spectre pour les Jeux olympiques d'hiver de 2010 à Vancouver.

13 Dépenses intra-muros : travail en R-D effectué au sein de l'entreprise produisant la déclaration, y compris le travail financé par d'autres.
14 * Tableau 1-1 : Dépenses totales de recherche et de développement - Selon l'industrie, Statistique Canada, 2009

Résultat attendu : Amélioration de la capacité en sciences et en recherche et de la commercialisation des technologies de l'information et des communications		
Indicateurs de rendement	Résultats	Tendances
Pourcentage des 50 principales universités canadiennes actives en R-D qui utilisent le réseau avancé de CANARIE	98 % des 50 principales universités canadiennes en R-D sont maintenant reliées au réseau CANARIE.	Nouvel indicateur
Nombre de nouvelles technologies et applications développées dans le domaine des systèmes intelligents et de la robotique de pointe grâce au modèle de collaboration de Precarn	Precarn a mis au point 30 nouvelles technologies et applications.	Nouvel indicateur

✓ Secteur du spectre, des technologies de l'information et des télécommunications — Sciences et technologie (S-T) et innovation

Résultat attendu : Amélioration de la capacité en sciences et en recherche et de la commercialisation des technologies de l'information et des communications

Industrie Canada a également favorisé l'élaboration de dix cartes routières technologiques pilotées par différents secteurs de l'industrie – allant des piles à hydrogène aux textiles, en passant par la gestion de la santé – afin de se concentrer plus efficacement sur les investissements en R-D. Le Ministère a aussi appuyé la création du Groupement Aéronautique de Recherche et Développement en Environnement (GARDN), un centre d'excellence pour l'industrie aérospatiale dirigé par l'entreprise.

Pour favoriser l'innovation dans certains secteurs cibles de l'industrie canadienne, Industrie Canada a annoncé deux programmes de financement : le Fonds d'innovation pour le secteur de l'automobile (FIA) et le Programme CSeries. Dans le cadre du FIA, Industrie Canada a signé une entente de contribution pouvant atteindre 80 millions de dollars afin d'appuyer des projets de R-D stratégiques de grande envergure visant la construction de véhicules innovateurs, écologiques et à consommation réduite. En outre, dans le cadre du Programme CSeries, le Ministère a l'intention de procéder à un investissement remboursable pouvant atteindre 350 millions de dollars en recherche-développement de nouvelles technologies en aérospatiale pour la prochaine génération d'avions commerciaux, qui devront consommer moins et être plus sécuritaires.

Industrie Canada a également favorisé l'élaboration de dix cartes routières technologiques pilotées par différents secteurs de l'industrie – allant des piles à hydrogène aux textiles, en passant par la gestion de la santé – afin de se concentrer plus efficacement sur les investissements en R-D. Le Ministère a aussi appuyé la création du Groupement Aéronautique de Recherche et Développement en Environnement (GARDN), un centre d'excellence pour l'industrie aérospatiale dirigé par l'entreprise.

Respect des engagements

* L'écart est attribuable aux autorisations supplémentaires qui ont été approuvées en 2008-2009.

Ressources financières (en millions de dollars) 2008-2009		
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
9,5	101,0	90,4*

Ressources humaines (équivalents temps plein) 2008-2009		
Prévues	Réelles	Différence
83	79	-4

Résultat attendu : Industries canadiennes innovatrices		
Indicateur de rendement	Résultats	Tendance
Augmentation sur 12 mois des dépenses de R-D industrielle ¹³ 2007 ¹ : 16,2 milliards de dollars 2008 ² : 16,3 milliards de dollars ¹⁴ Différence : 0,97 % P : Estimation préliminaire		Aucun changement

✓ Secteur de l'industrie — Sciences et technologie (S-T) et innovation

- Les bénéficiaires de Partenariat technologique Canada (PTC) et du Programme de projets stratégiques industriels (PSI) ont mis au point ou amélioré des technologies innovatrices, stimulé la participation du secteur privé et fourni des possibilités de croissance économique.
- Le Conseil des sciences, de la technologie et de l'innovation (CSTI) a été consulté pour la conception du programme des Chaires d'excellence en recherche du Canada et du Programme de bourses d'études supérieures du Canada Vanier, et a rédigé la première version du document intitulé *L'état des lieux en 2008* — *Le système des sciences, de la technologie et de l'innovation au Canada*.

Analyse du rendement

Grâce aux activités de programme suivantes, Industrie Canada a continué d'établir une économie axée sur l'innovation.

Le Secteur science et innovation — Sciences et technologie (S-T) et innovation

Résultat attendu : Élaboration et coordination de politiques-cadres favorisant une économie innovatrice

Indicateur de rendement	Résultats	Tendance
Propositions de politiques appuyant les éléments qui font progresser une économie innovatrice et qui témoignent d'une approche coordonnée fondée sur les outils disponibles dans le secteur	Les propositions de politiques présentées visaient à promouvoir une économie innovatrice, et le Ministère a préconisé leur inclusion dans le budget. Le <i>budget de 2009</i> , déposé le 27 janvier 2009, comporte des initiatives qui représenteront un financement cumulé en S-T de plus de 5 milliards de dollars, dont 3,8 milliards seront dépensés d'ici le prochain exercice.	Amélioration

Ressources financières (en millions de dollars) 2008-2009		
Dépenses prévues	101,1	
Total des autorisations	100,0	
Dépenses réelles	99,7	

Ressources humaines (équivalents temps plein) 2008-2009		
Prévues	74	
Réelles	70	
Différence	-4	

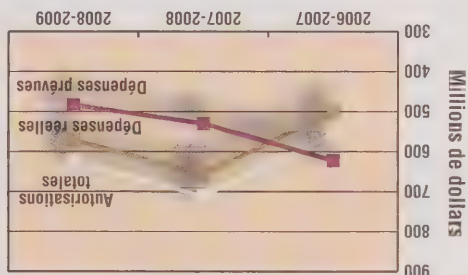
Respect des engagements

Pour favoriser l'innovation, Industrie Canada a appuyé les conseils subventionnaires en finançant la recherche dans les secteurs prioritaires et en renforçant leur obligation de rendre compte et leur souplesse. Le Ministère a enrichi le Programme de bourses d'études supérieures du Canada afin d'offrir 1 000 bourses d'études additionnelles, conformément à l'annonce faite dans le *budget de 2007*. Ces bourses sont un appui supplémentaire du gouvernement fédéral destiné aux meilleurs étudiants diplômés qui poursuivent une formation et des travaux de recherche avancés dans les universités canadiennes. Offert aux étudiants de toutes les disciplines, le Programme de stages en R-D industrielle, coordonné par le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG), a permis aux stagiaires d'appliquer leurs aptitudes en recherche à des défis concrets tout en mettant en relation les entreprises à capital intellectuel et des employés potentiels. L'an dernier, le programme a placé 468 étudiants diplômés et stagiaires postdoctoraux dans des entreprises au Canada.

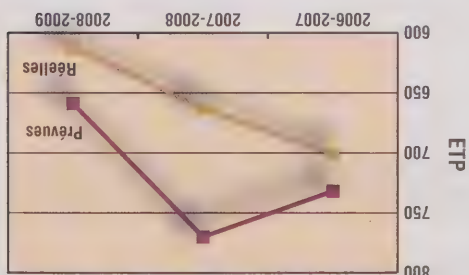
Afin de soutenir une économie innovatrice, Industrie Canada et ses partenaires, la Banque de développement du Canada (BDC), le Conseil national de recherches du Canada (CNRC) et le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG) ont pris des mesures immédiates, conformément à la stratégie fédérale en matière de S-T, afin de collaborer plus étroitement et de mettre en commun les ressources et les connaissances spécialisées. L'objectif est d'accélérer la commercialisation de la recherche financée par les deniers publics, qui tire profit des forces particulières de ces organismes. Un comité directeur a été mis sur pied pour assurer le suivi du projet, accélérer les initiatives essentielles et cibler des occasions nouvelles de collaborer de manière efficace.

Industrie Canada a surveillé les progrès réalisés dans cinq secteurs prioritaires et s'est assuré d'en informer les ministres au Sommet des leaders nord-américains tenu en août 2007 à Montebello, au Québec. Ces secteurs sont l'amélioration de la compétitivité de l'Amérique du Nord sur les marchés mondiaux; la sécurité des aliments et des produits; l'énergie durable et l'environnement; des frontières intelligentes et sûres; et la gestion des urgences et la protection civile.

Ressources financières



Ressources humaines



Excellence dans la recherche

Un investissement de 113 millions de dollars a été annoncé en juin 2008 pour financer 127 chaires de recherche du Canada dans 35 universités. La Fondation canadienne pour l'innovation a versé 4,8 millions de dollars pour le financement de l'infrastructure de recherche. Le Programme des chaires de recherche du Canada attire les plus grands talents du pays et du monde, ce qui permet aux universités d'atteindre l'excellence dans la recherche en sciences naturelles et en génie, en sciences de la santé, en sciences sociales et en sciences humaines.

Pour en savoir plus : [Excellence dans la recherche](#)

Respect des engagements

Dans un effort visant à soutenir une économie axée sur le savoir, Industrie Canada a donné suite à tous les engagements pris dans la [Stratégie des sciences et de la technologie](#). Des progrès importants ont été réalisés afin de créer de la valeur pour les Canadiens et de jeter les bases nécessaires pour tirer pleinement profit des sciences et de la technologie dans l'avenir. Le Ministère a également appuyé la création et la commercialisation du savoir en encourageant l'innovation dans les secteurs de l'aérospatial et de la défense, et en améliorant l'accès aux technologies de l'information et des communications.

En janvier 2009, le Centre de recherches sur les communications (CRC) a reçu un prix Emmy pour sa contribution à la normalisation de la norme ATSC (Advanced Television Systems Committee) pour la télévision numérique aux Television Academy of Arts

and Sciences Awards. Cette contribution a aidé à définir le mode de diffusion de la télévision haute définition dans les foyers aux États-Unis et au Canada. Le laboratoire d'évaluation de la télévision de pointe du CRC a effectué deux séries d'essais subjectifs approfondis et produit des résultats qui ont joué un rôle crucial dans l'adoption de la norme ATSC en Amérique du Nord.

Le Ministère a élaboré des [cartes routières technologiques](#) en réunissant des représentants de l'industrie et de la chaîne d'approvisionnement, du milieu universitaire, des groupes de recherche et du gouvernement afin de cibler les technologies nécessaires à la création de nouveaux produits qui répondront aux demandes du marché dans l'avenir.

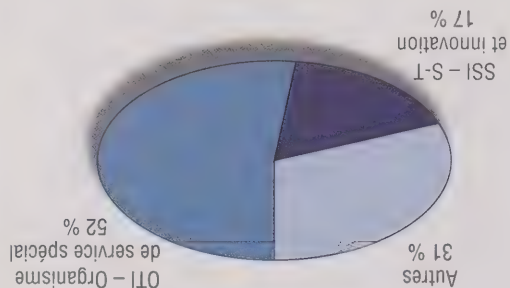
Avantages pour les Canadiens

- Par ses engagements en S-T, le Ministère favorise une économie plus forte, des possibilités d'emplois futurs et une meilleure qualité de vie pour les Canadiens, ce qui contribuera à créer un avantage concurrentiel durable pour le pays.
- Grâce à [CANARIE](#), qui fournit un réseau de recherche à grande vitesse, les Canadiens ont eu la possibilité de collaborer avec d'autres pays à des projets dans les domaines des soins de santé, de l'environnement et de la surveillance météorologique.
- Grâce à l'ISAD, les entreprises bénéficiaires ont contribué à l'économie axée sur le savoir au Canada, et accru leur collaboration avec les instituts de recherche, les universités, les collèges et les organismes à but non lucratif.



Indicateurs de rendement	Résultats	Tendances
<p>Dépenses des entreprises en recherche-développement (R-D) en pourcentage du produit intérieur brut (PIB)</p> <p>Dépenses en R-D dans le secteur de l'enseignement supérieur, en pourcentage du PIB</p> <p>Nombre de personnes occupant des postes en sciences et en technologie, en pourcentage de l'emploi total</p>	<p>En 2008, les dépenses en recherche-développement se sont élevées à 16,31 milliards de dollars, soit 1,02 % du PIB, une baisse de 0,15 point de pourcentage par rapport à 2003¹⁰.</p> <p>En 2008, les dépenses en R-D dans l'enseignement supérieur ont été de 4,53 milliards de dollars, soit 0,28 % du PIB, une baisse de 0,2 point de pourcentage par rapport à 2003¹¹.</p> <p>1,2 million en 2008, ou 7 % de l'emploi total, une augmentation de 0,41 point de pourcentage par rapport à 2004¹².</p>	<p>Recul</p> <p>Recul</p> <p>Amélioration</p>

Figure 2.2 Répartition des dépenses au titre du résultat stratégique Une économie innovatrice, par activité de programme



Les découvertes scientifiques et les nouvelles technologies offrent des solutions à bon nombre des problèmes les plus importants pour les Canadiens en leur donnant les connaissances et les moyens de préserver la qualité de l'environnement, de protéger les espèces menacées, d'améliorer la santé, de renforcer la sûreté et la sécurité publiques, et de gérer les ressources naturelles et énergétiques. Grâce aux innovations scientifiques et technologiques, les économies modernes réalisent des gains au chapitre de la productivité et de la compétitivité, ce qui leur donne les moyens d'atteindre un niveau de vie toujours plus élevé et une meilleure qualité de vie.

Leçons apprises

Des études externes réalisées par Industrie Canada ont permis de cerner plusieurs aspects à améliorer. Par exemple, pour réduire le délai de traitement des demandes auprès de l'Initiative stratégique pour l'aérospatiale et la défense (ISAD), le Ministère est en train de mettre en œuvre une méthode simplifiée et prévoit des améliorations continues par la suite.

En se fondant sur l'examen et les données des études externes et internes, l'Office des technologies industrielles (OTI) a actualisé et réinstauré une méthode exhaustive de gestion du risque pour ses programmes et ses projets. Les possibilités d'amélioration du processus d'évaluation du risque ont été déterminées, la supervision et la gouvernance de la gestion du risque sont en cours d'amélioration et des rapports détaillés sur les risques à l'échelle des projets et des programmes sont mis en œuvre.

10 - Tableau 3 : Dépenses intérieures brutes en recherche et développement des entreprises par rapport aux dépenses intérieures brutes en recherche et développement et le produit intérieur brut, Statistique Canada, 2009

11 - Tableau 1-2 : Dépenses intérieures brutes en recherche et développement — Selon le secteur d'exécution et le secteur du financement, Statistique Canada, 2009

12 - Emploi selon la branche d'activité, Statistique Canada, 2009

Respect des engagements

L'Office de la propriété intellectuelle du Canada (OPIC) continue de s'efforcer de devenir plus efficace, accessible à ses clients et responsable envers eux afin de les aider à consolider leur avantage concurrentiel, tant au pays qu'à l'étranger. À cette fin, l'OPIC aide ses clients à accéder rapidement à des droits de propriété intellectuelle (PI) de qualité. L'OPIC travaille à moderniser sa plateforme de services électroniques grâce à son initiative Renouvellement opérationnel de l'entreprise, à améliorer les fonctionnalités de recherche bilingue de ses bases de données et à créer un site Web plus convivial. En outre, l'OPIC a entrepris des projets dans les secteurs de l'éducation et des affaires (PME) afin de mieux faire connaître la propriété intellectuelle aux étudiants, aux créateurs et aux innovateurs, pour qu'ils puissent en tirer pleinement profit. Ces projets comprenaient notamment l'essai d'outils didactiques destinés aux étudiants des facultés de sciences et de génie, la création de prototypes d'outils de recherche de données PI pour les PME, ainsi que l'élaboration et la prestation de cours en PI à l'intention des intermédiaires afin d'augmenter l'effet de leur présence dans plusieurs secteurs. L'OPIC a aussi formé un nouveau groupe de travail avec l'Australie et le Royaume-Uni (appelé groupe de Vancouver) dans le but d'explorer la possibilité d'ententes de collaboration, de mettre en commun des pratiques exemplaires et les résultats d'études, et de comparer les tendances en matière de rendement.

Respect des engagements

La lutte contre les cartels au Canada et le truquage d'offres a constitué une priorité pour le Bureau de la concurrence durant l'exercice 2008-2009, et a joué un rôle clé en vue d'assurer un marché canadien équitable et concurrentiel. Industrie Canada, par l'intermédiaire du Bureau de la concurrence, a mis au jour un complot visant à fixer le prix de l'essence à la pompe au Québec. Au terme de l'enquête, 13 personnes et 11 entreprises ont été inculpées. En date de mars 2009, six entreprises et huit personnes avaient plaidé coupables. Les amendes ont totalisé plus de 2,6 millions de dollars, et les peines d'emprisonnement, 44 mois.

Par ailleurs, des accusations de truquage d'offres ont été portées contre 14 personnes et 7 entreprises ayant tenté d'obtenir des contrats de services en TI, d'une valeur approximative de 67 millions de dollars, auprès du gouvernement du Canada. En outre, le Bureau a continué d'appuyer la prévention et la détection en informant les acheteurs et les vendeurs, pour qu'ils puissent reconnaître et signaler d'éventuelles manœuvres frauduleuses de truquage des offres. Il a effectué 51 présentations sur le truquage d'offres auprès d'environ 2 020 personnes représentant des entreprises et les différents ordres de gouvernement à l'échelle du pays. Quinze organisations ayant assisté aux présentations ont informé le Bureau qu'elles avaient modifié leur processus d'appels d'offres par la suite.

Le Bureau a continué de promouvoir l'accroissement de la concurrence dans le secteur réglementé des médicaments. Dans une étude publiée en 2008, intitulée « Pour une concurrence avantagée des médicaments génériques au Canada : Préparations l'avent », le Bureau offre des recommandations tangibles permettant au gouvernement et aux consommateurs de réaliser des économies potentielles de plus de 800 millions de dollars. Une province, le Manitoba, a modifié ses politiques concernant le régime d'assurance-médicaments public sur la foi des recommandations du Bureau, et ce dernier continue de conseiller d'autres provinces et territoires sur d'éventuelles réformes.

Office de la propriété intellectuelle du Canada — Fonds renouvelable

Résultat attendu : Prestation par l'Office de la propriété intellectuelle du Canada (OPIC) de services de qualité répondant aux besoins et attentes des clients	
Indicateur de rendement	Résultats
Pourcentage global de satisfaction des clients à l'égard des services de l'OPIC	74 % des clients ont été satisfaits ou très satisfaits des services de l'OPIC, un recul par rapport à la part de 79 % en 2005.
Tendance	Recul
Résultat attendu : Information pour inciter les petites entreprises (PME) à avoir davantage recours aux droits de propriété intellectuelle (PI)	
Indicateur de rendement	Résultats
Pourcentage de PME qui connaissent bien les droits de PI	Base de référence de 36 % établie en 2006-2007 (prochaine enquête : 2010-2011).
Tendance	Sans objet

Ressources financières (en millions de dollars) 2008-2009	
Dépenses prévues	4,9
Total des autorisations	139,5
Dépenses réelles	12,9*

Ressources humaines (équivalents temps plein) 2008-2009		
Prévues	1 030	
Réelles	944	
Différence		-86

* En dépit de la mauvaise conjoncture économique à laquelle l'OPIC et ses clients ont été confrontés, le revenu net d'exploitation présente un écart positif. Cet écart est principalement attribuable à la gestion prudente des dépenses, à une baisse de l'investissement dans les immobilisations et aux changements effectués dans divers comptes de bilan tels les revenus reportés et les comptes créditeurs. L'OPIC prévoit utiliser cet écart positif dans les années futures afin de maintenir les niveaux d'exploitation actuels et de réaliser ses objectifs stratégiques.

Bureau de la consommation

Résultat attendu : Protection et promotion des intérêts des consommateurs dans tout le Canada		
Indicateur de rendement	Résultats	Tendance
Nombre de principales difficultés résolues ou documentées, qui ont une incidence sur les intérêts des consommateurs au Canada	Quatre défis ont fait l'objet d'activités continues de recherche, d'information et de conseil (endettement des consommateurs, illégitimité des consommateurs, autres formes de crédit et vol d'identité).	Nouvel indicateur

Ressources financières (en millions de dollars) 2008-2009	Total des autorisations	Dépenses réelles
5,1	6,4	6,3*
Ressources humaines (équivalents temps plein) 2008-2009	Prévues	Réelles
23	22	-1

* L'écart peut s'expliquer par le fait que le Bureau de la consommation a reçu des fonds supplémentaires dans les budgets supplémentaires des dépenses A et B.

Respect des engagements

Industrie Canada, par l'entremise du Bureau de la consommation, a soumis des propositions de décret de désignation relativement aux dispositions sur le taux d'intérêt criminel du *Code criminel* pour le Manitoba (décret proposé en mai 2008 et adopté en juin 2008) et pour la Nouvelle-Écosse (décret proposé en mars 2009). En 2008-2009, le Bureau a dirigé la préparation d'un document de travail fédéral-provincial-territorial sur les services d'assistance aux consommateurs victimes de vol d'identité. Afin de stimuler la confiance des consommateurs et de s'attaquer aux principaux problèmes liés à la consommation, le Ministère a également entrepris des études axées sur la vulnérabilité des consommateurs, le marché électronique et la consommation durable. Des mémoires fondés sur des faits démontrés ont été présentés à des forums internes, interministériels et intergouvernementaux pour soutenir la conception de cadres modernes sur le patement électronique, le crédit à la consommation, les connaissances en matière de finances et les télécommunications. Les consommateurs ont bénéficié d'un nouveau produit d'information sur la télévision numérique, et une série éducative traitant de cinq sujets, dont l'endettement et le vol d'identité, a été préparée à l'intention des Canadiens ayant de moins bonnes capacités en lecture et en écriture. Le Bureau a également publié une version 2008-2009 du *Guide du consommateur canadien*.

Bureau de la concurrence

Résultat attendu : Efficacité et capacité d'adaptation de l'économie canadienne grâce à la concurrence des prix et aux choix offerts aux consommateurs		
Indicateur de rendement	Résultats	Tendance
Économies financières pour les consommateurs en raison des mesures prises par le Bureau pour faire cesser les activités anticoncurrentielles	Économies estimées à 254 millions de dollars (mise en application du <i>Code criminel</i> /seulement)*.	Nouvel indicateur

* Estimation du trop-perçu auprès des consommateurs (ou des préjudices économiques) pour la durée de l'infraction, avant les interventions du Bureau ayant pris fin durant l'exercice 2008-2009. Il s'agit d'une estimation prudente, fondée sur des méthodes similaires à celles utilisées par les organismes antitrust dans d'autres pays.

Ressources financières (en millions de dollars) 2008-2009	Total des autorisations	Dépenses réelles
49,8	62,2	59,1

Ressources humaines (équivalents temps plein) 2008-2009	Prévues	Réelles
452	438	-14

🏠 Spectre, technologies de l'information et télécommunications — Marché

Résultat attendu : Mise en place d'un cadre stratégique moderne et pertinent pour l'infrastructure de radiocommunication et de télécommunications du Canada et l'économie numérique

Indicateur de rendement	Résultats	Tendance
Pourcentage de politiques, de lois et de règlements élaborés, mis à jour ou révisés selon les plans d'activités annuels ou les plans stratégiques des directions générales	<ul style="list-style-type: none">90 % des initiatives prévues ont été entreprises, notamment :<ul style="list-style-type: none">la production de normes et de politiques pour de nombreuses bandes qui permettront l'offre de nouvelles technologies et de nouveaux services au Canada;la rédaction d'un projet de loi sur le pourriel et l'étude de possibilités législatives pour mettre à jour la Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques;la publication d'un document d'orientation révisé, intitulé Cadre de la délivrance de licences pour la mise aux enchères de fréquences dans les bandes 849-851 MHz et 894-896 MHz pour les services air sol;l'examen de trois décisions du Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC) par le gouverneur en conseil.	Nouvel indicateur

Ressources financières (en millions de dollars) 2008-2009		
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
58,9	68,2	65,0*

Ressources humaines (équivalents temps plein) 2008-2009		
Prévues	Réelles	Différence
337	337	-20

* L'écart entre les dépenses prévues et les dépenses réelles est attribuable à l'augmentation des salaires découlant des ententes collectives et des salaires rétroactifs, ainsi qu'à la réaffectation interne de fonds aux priorités législatives et réglementaires ayant trait à la gestion du spectre et aux télécommunications.

Respect des engagements

Industrie Canada a réalisé d'importants progrès dans l'amélioration des structures de radiocommunication et de télécommunications au Canada, y compris dans l'infrastructure, la gestion du spectre et la politique. En plus de prélever 226,6 millions de dollars en licences de spectre et de radio, le Ministère a tenu une vente aux enchères du spectre réservé aux services sans fil évolués en 2008, qui a été couronnée de succès et a rapporté plus de 4 milliards de dollars. Ce spectre doit être utilisé pour les services tels Internet à haute vitesse et les appareils mobiles.

Le Ministère a également terminé le Plan d'allocation post-transition pour la télévision numérique (TVN), qui réserve une partie du spectre de télévision actuel à l'usage de la télévision numérique et permet à d'autres services d'utiliser le reste. Le plan d'allocation fournit un canal à chaque station de télévision. Ce plan a été coordonné avec le plan des États-Unis. La transition vers la télévision numérique devrait être terminée d'ici le 31 août 2011.

Industrie Canada s'est assurée de la disponibilité du spectre et des télécommunications pour les besoins liés à la sécurité publique et aux situations d'urgence. Le Ministère a notamment évalué l'état de préparation aux Jeux olympiques d'hiver de 2010 à Vancouver, a maintenu des partenariats avec les parties intéressées des secteurs privé et public et a lancé la phase initiale d'une étude sur la résilience de l'infrastructure canadienne du sans-fil. En outre, divers exercices opérationnels ont été effectués afin de confirmer que les procédures liées à l'équipement et au gouvernement étaient comprises et efficaces en temps de crise.



Services axés sur le marché et les petites entreprises et Opérations régionales — Marché

Résultat attendu : Protection de l'équité, de l'intégrité et de l'efficacité du marché par la réglementation et des activités de promotion dans les domaines de l'insolvabilité, des poids et mesures, de la constitution en société de régime fédéral et de la gestion du spectre

Indicateur de rendement	Résultats	Tendance
Nombre de règles et exigences mises à jour ou révisées pour assurer la pertinence et l'adéquation par rapport aux besoins du marché	<ul style="list-style-type: none">• Pour soutenir l'administration de la Loi sur les poids et mesures et de la Loi sur l'inspection de l'électricité et du gaz, trois ensembles de modifications réglementaires ont été présentés et 25 bulletins d'orientation et spécifications techniques ont été élaborés ou révisés.• Tous les instruments réglementaires de la Loi sur la faillite et l'insolvabilité ont été examinés, bon nombre ont été modifiés, et 6 nouveaux règlements et 7 nouveaux formulaires ont été créés.• 19 nouveaux règlements et 4 nouveaux formulaires ont été créés en vertu de la Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies.• 1 035 règles et exigences ayant trait à la constitution en société de régime fédéral ont été mises à jour ou révisées.	Nouvel indicateur

Ressources financières (en millions de dollars) 2008-2009		Ressources humaines (équivalents temps plein) 2008-2009	
Dépenses prévues	116,6	Prévues	1 098
Total des autorisations	116,6	Réelles	1 044
Dépenses réelles	107,3	Différence	-54

Respect des engagements

En 2008-2009, Industrie Canada a procédé à de vastes consultations dans les secteurs des produits chimiques, de la fabrication des boissons et des aliments, du bétail et de la volaille ainsi que des fruits et légumes afin de recueillir les opinions et les suggestions des parties intéressées sur la manière d'obtenir et de maintenir des mesures exactes dans ces secteurs. L'établissement d'approches particulières selon les différents secteurs de marché a permis de répondre aux besoins et aux attentes des parties intéressées de manière à contribuer à un marché équitable, efficace et concurrentiel, avec le soutien nécessaire du gouvernement. D'autres consultations ont été tenues afin d'améliorer le service de constitution en société à l'échelle du pays par des partenariats entre les divers ordres de gouvernement. La participation active des partenaires, notamment des provinces et des territoires, à l'élaboration de la nouvelle structure de gouvernance NUNANS^{MD} en est un exemple.

Pour assurer une gestion du spectre équitable et efficace, de nouvelles procédures portant sur les systèmes d'antennes de radiocommunications et de radiodiffusion ont été publiées en janvier 2008. Elles ont pris effet en juillet 2008, au terme d'une période de transition de six mois visant à permettre aux milliers de parties intéressées partout au Canada, à l'industrie, au gouvernement et au public de s'adapter au nouveau processus. Les principaux changements sont les suivants : un seul processus pour tous les usages des bâts d'antennes, des processus plus clairs d'avertissement et de consultation du public et une participation accrue de la communauté.

- Accès aux services de télécommunication essentiels afin de faciliter la communication entre les services d'urgence, et disponibilité assurée des services de télécommunication pour les Canadiens durant les situations d'urgence.
- Accélération du développement économique du Canada en encourageant les inventeurs et les innovateurs à maximiser la valeur de leur propriété intellectuelle, en utilisant le régime de propriété intellectuelle et en exploitant l'information de propriété intellectuelle.

Analyse du rendement

Au moyen des activités de programme énumérées ci-après, Industrie Canada a continué de créer un marché équitable, efficace et concurrentiel.

Secteur de la politique stratégique — Marché

Résultat attendu : Élaboration et coordination de cadres de politique économique propres à appuyer un marché équitable, efficace et concurrentiel

Indicateur de rendement	Résultats	Tendance
-------------------------	-----------	----------

Nombre d'initiatives stratégiques, notamment de modifications législatives et réglementaires déposées et approuvées, en vue d'appuyer un marché équitable, efficace et concurrentiel au Canada (p. ex. politiques sur les entreprises, l'insolvabilité, la propriété intellectuelle, l'investissement, le commerce international et la concurrence)	<ul style="list-style-type: none"> • Cinq projets de loi ont été déposés : • C-61 : Loi modifiant la Loi sur le droit d'auteur, • C-52 : Loi régissant les organisations à but non lucratif et certaines personnes morales (Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif); • C-4 : Loi régissant les organisations à but non lucratif et certaines personnes morales; • C-10 : Loi portant exécution de certaines dispositions du budget déposé au Parlement le 27 janvier 2009 et mettant en œuvre des mesures fiscales connexes (Loi d'exécution du budget de 2009); • C-4 : Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif. 	Sans objet*
	<ul style="list-style-type: none"> • Un ensemble de modifications réglementaires a été publié. • Des modifications réglementaires ont été apportées au Règlement sur les dessins industriels. • Deux protocoles de commerce intérieur modifiant l'Accord sur le commerce intérieur ont été adoptés. 	

* Il est inutile de cerner les tendances relativement à cet indicateur de rendement en raison de la nature de cette activité de programme, car les résultats réels varient d'une année à l'autre en fonction du programme stratégique et des priorités du gouvernement. Compte tenu des difficultés inhérentes à la mesure du rendement de cette activité, les services relatifs à la politique publique seront déplacés sous les services internes dans l'AAP de 2009-2010.

Ressources financières (en millions de dollars) 2008-2009		Ressources humaines (équivalents temps plein) 2008-2009	
Dépenses prévues	12,6	Prévues	113
Total des autorisations	18,2	Réelles	117
Dépenses réelles	18,1*	Différence	4

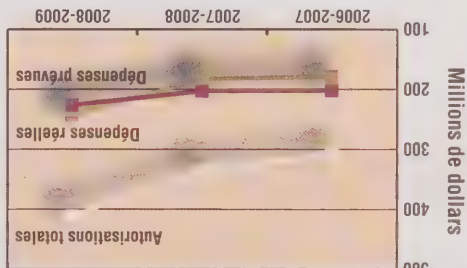
* L'écart peut être expliqué par le transfert de fonds visant les nouvelles responsabilités.

Respect des engagements

Pour favoriser un marché équitable, efficace et concurrentiel, et en réponse aux recommandations du Groupe d'étude sur les politiques en matière de concurrence, Industrie Canada a modifié la Loi sur l'investissement Canada dans la Loi d'exécution du budget de 2009 (le projet de loi C-10), qui a reçu la sanction royale le 12 mars 2009. Comme mentionné dans le rapport *« Forcer pour gagner »*, ces modifications répondent aux recommandations principales du Groupe d'étude, qui préconise la modernisation des lois et des politiques canadiennes sur la concurrence et les investissements étrangers, ainsi qu'une plus grande protection des consommateurs et de leurs intérêts en encourageant la baisse des prix, l'accroissement des choix et l'offre de nouveaux produits et services. Le projet de loi C-10 augmentera également la compétitivité du Canada à l'échelle mondiale en créant des emplois et des possibilités pour les Canadiens, en attirant les investisseurs, en améliorant la productivité et l'innovation et en protégeant les intérêts du Canada en matière de sécurité nationale.

Un marché équitable, efficace et concurrentiel crée un climat qui favorise la compétitivité et la croissance des entreprises, stimulant du même coup la croissance économique globale et conférant un plus haut niveau de vie aux Canadiens. Un marché ouvert et concurrentiel est également avantageux pour les consommateurs, car il leur offre un choix et une qualité supérieurs, ainsi que des biens et des services à meilleur prix. Pour favoriser la confiance des consommateurs et rendre les entreprises plus concurrentielles et novatrices, Industrie Canada s'assure d'avoir des pratiques de gestion, des politiques et des règlements adaptés à l'évolution du marché.

Ressources financières



Respect des engagements

Dans le but de favoriser un marché équitable, efficace et concurrentiel, 13 ministères et organismes du gouvernement fédéral, dont Industrie Canada, ont uni leurs efforts sous la direction d'Industrie Canada pour réduire de 20 % la paperasse administrative, en rationalisant les règlements, en éliminant des duplicatas, en se débarrassant des obligations faisant double emploi et en réduisant la fréquence à laquelle les documents doivent être remplis.

Avantages pour les Canadiens

- Création d'une équipe d'intervention spéciale et lancement d'un processus interministériel d'élaboration des politiques en réponse au rapport *« Foncer pour gagner »* du Groupe d'étude sur les politiques en matière de concurrence, publié en juin 2008. Cette initiative offrira plus de possibilités aux entreprises canadiennes, protégera la sécurité nationale et améliorera l'environnement concurrentiel au Canada.
- Protection des consommateurs et promotion de leurs intérêts en favorisant une baisse des prix, l'accroissement des choix et l'offre de nouveaux produits et services grâce à la modification de la *« Loi sur la concurrence »* et de la *« Loi sur l'investissement Canada »*. Ces changements aideront également le Canada à devenir plus concurrentiel à l'échelle mondiale en le rendant plus attrayant aux yeux des investisseurs étrangers, en créant des emplois et des possibilités pour les Canadiens et en améliorant la productivité et l'innovation. Ils permettront également de s'assurer que les investissements étrangers ne compromettent pas la sécurité nationale.
- En plus des nombreuses normes techniques établies pour offrir de nouvelles technologies et de nouveaux services sans fil aux Canadiens, le Ministère a facilité l'introduction de la télévision numérique partout au Canada par l'entremise de l'« Accord provisoire entre le Canada et les États-Unis concernant la télévision numérique (ITVN) » et du plan d'allocation pour la TVN.

Leçons apprises

En mai 2008, à la suite de la diffusion de nombreux reportages à l'échelle nationale sur l'exactitude des mesures aux pompes à essence, le ministre de l'Industrie a ordonné à Mesures Canada d'accroître immédiatement l'inspection de ces pompes. Plus de 35 269 inspections ont donc été faites en 2008-2009, soit le double des inspections effectuées en 2007-2008. Cette approche, conjuguée à l'adoption de stratégies de mise en application plus rigoureuses et au suivi des pompes à essence dont les mesures étaient défectueuses, a entraîné une détection et une correction accrues des mesures inexacts et une plus grande protection des consommateurs. Mesures Canada continuera d'assurer une forte présence dans le secteur pétrolier de détail en répondant à toutes les plaintes, en effectuant des inspections ciblées dans les cas de problèmes connus ou soupçonnés, en veillant à ce que les détaillants comprennent leurs obligations légales concernant l'exactitude des mesures aux pompes, et en déployant des stratégies de mise en application et de conformité accrues afin d'améliorer l'exactitude des mesures en matière de consommation.

Section 2

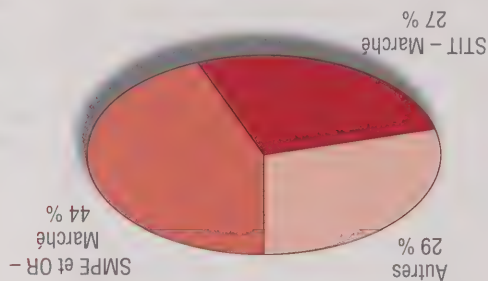
Analyse des activités de programme par résultat stratégique

Résultat stratégique : Un marché équitable, efficace et concurrentiel



Indicateurs de rendement		Résultats	Tendances
Obstacles à la concurrence		En 2008, le Canada s'est classé 5 ^e selon l'indice des obstacles à la concurrence parmi les pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) — les classements plus élevés correspondent à des obstacles plus élevés — alors qu'il occupait la 1 ^{re} place en 2003 ⁴ . Des modifications récentes à la <i>Loi sur l'investissement Canada</i> ont réduit les obstacles à l'investissement étranger au Canada. Les obstacles les plus importants à la concurrence et à l'investissement sont actuellement les obstacles à la propriété étrangère, la concurrence dans les réseaux d'entreprises et à la concurrence en matière de services professionnels ⁵ . Le Canada s'est hissé au 8 ^e rang du classement mondial en 2008 pour ce qui est de la compétitivité globale, alors qu'il occupait le 10 ^e rang en 2007 ⁶ .	Amélioration
Capacité réglementaire et administrative		Le Canada demeure au second rang du classement mondial en ce qui a trait au nombre de jours nécessaires pour lancer une entreprise (3 jours) ⁷ . En 2008, parmi les pays de l'OCDE, le Canada s'est classé au 6 ^e rang pour le plus petit fardeau administratif imposé aux entreprises en démarrage, une amélioration par rapport à 2003, alors qu'il s'était classé 8 ^e rang ⁸ .	Amélioration
		Le Canada s'est hissé au 8 ^e rang dans le monde, en hausse par rapport au 1 ^{er} rang en 2007, en ce qui a trait aux perceptions quant à la mesure dans laquelle son cadre législatif et réglementaire encourage la compétitivité des entreprises ⁹ .	Amélioration

Figure 2.1 Répartition des dépenses au titre du résultat stratégique Un marché équitable, efficace et concurrentiel, par activité de programme



- 4 Indicateurs de réglementation des marchés de produits, OCDE, 2008
- 5 Réformes économiques : Objectif croissance, OCDE, 2009
- 6 World Competitiveness Yearbook, International Institute for Management Development (IMD), 2008
- 7 World Competitiveness Yearbook, IMD, 2008
- 8 Indicateurs de réglementation des marchés de produits, OCDE, 2008
- 9 World Competitiveness Yearbook, IMD, 2008

Plus grande ouverture à la concurrence dans le secteur du sans-fil

Le processus d'appel d'offres pour la vente aux enchères du spectre réservé aux services sans fil évolués (SSFE) a débuté le 27 mai 2008 et a pris fin le 21 juillet 2008. La vente aux enchères faisait suite à l'engagement pris par le gouvernement de favoriser la concurrence dans le marché du sans-fil. Au total, 105 mégahertz (MHz) du spectre radio ont été offerts, soit 40 MHz du spectre SSFE aux nouveaux venus et 65 MHz du spectre à tous les enchérisseurs. La concurrence accrue devrait entraîner la baisse des prix, l'amélioration du service et l'accroissement du choix pour les consommateurs et les entreprises.

Pour en savoir plus : [Enchères du spectre](#)

Postes votés et législatifs

Le tableau ci-dessous présente les ressources d'Industrie Canada approuvées par le Parlement, les modifications apportées aux ressources par suite du Budget supplémentaire des dépenses et des autres autorisations, ainsi que la façon dont les fonds ont été dépensés.

N° du poste voté ou légis- latif (L)	Libellé tronqué du poste voté ou législatif				2008-2009 (en millions de dollars)			
	Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles				
1	Dépenses de fonctionnement	332,9	342,2	449,1	423,5			
5	Dépenses en capital	12,6	13,0	21,9	17,7			
10	Subventions et contributions	464,3	536,0	649,6	560,5			
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	50,1	50,1	56,6	56,6			
(L)	Salaire et allocation pour automobile du ministre de l'Industrie	0,1	0,1	0,1	0,1			
(L)	Fonds renouvelable de l'Office de la propriété intellectuelle du Canada	4,9	4,9	139,5	(12,9)			
(L)	Obligations contractées en vertu de la Loi sur les prêts aux petites entreprises	2,1	2,1	0,6	0,6			
(L)	Obligations contractées en vertu de la Loi sur le financement des petites entreprises du Canada	81,7	81,7	110,3	110,3			
(L)	Subvention à CANARIE (en relation avec la Loi d'exécution du budget de 2007)	24,0	15,0	28,0	28,0			
(L)	Subvention au Perimeter Institute (en relation avec la Loi d'exécution du budget de 2007)	-	-	13,5	13,5			
(L)	Subvention à Génome Canada	-	-	29,5	29,5			
(L)	Dépenses des produits de la vente de biens excédentaires de la Couronne	-	-	0,6	0,3			
(L)	Remboursements de produits crédités aux exercices antérieurs	-	-	0,9	0,9			
Total budgétaire		972,5	1 045,0	1 500,1	1 228,6			
L15	Palements conformément à l'alinéa 14(2) de la Loi sur le ministère de l'Industrie	0,3	0,3	0,3	-			
L20	Prêt conformément à l'alinéa 14(1)a) de la Loi sur le ministère de l'Industrie	0,5	0,5	0,5	-			
L97b	Avances aux bureaux régionaux et aux employés affectés à l'étranger. Loi n° 1 de 1970 portant affectation de crédits. Plafond de 1 950 000 \$ (net).			2,0	-			
Total non budgétaire		0,8	0,8	2,8	-			
Total pour le Ministère		973,3	1 045,8	1 502,9	1 228,6			

Ressources humaines

Ressources humaines 2008-2009	Prévues	5 719	Réelles	5 341	Différence	378
Équivalents temps plein (ETP)						

Profil des dépenses

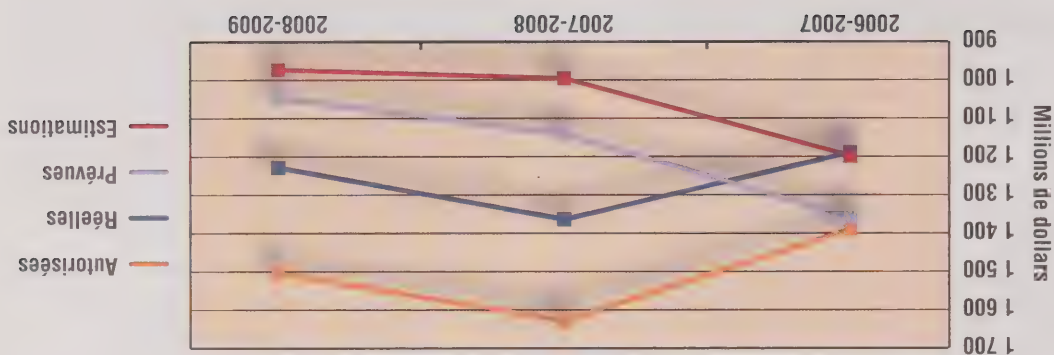
Les dépenses réelles d'Industrie Canada pour l'exercice 2008-2009 se sont chiffrées à 1,23 milliard de dollars, soit une baisse de 9,5 % par rapport à 2007-2008. Cette différence est principalement attribuable à la fluctuation des subventions, contributions et autres paiements de transfert, y compris une réduction de 105 millions de dollars liée aux sept centres d'excellence dont le financement n'était prévu que pour un an.

Le budget de fonctionnement d'Industrie Canada est passé de 403,9 millions de dollars en 2007-2008 à 423,5 millions en 2008-2009. Cette augmentation de 4,85 % a permis d'offrir plus d'avantages aux Canadiens et d'appuyer davantage la réalisation des résultats stratégiques du Ministère.

Dépenses de fonctionnement



Tendances des dépenses



Analyse du risque

Priorité de gestion : Gouvernance de la gestion des projets	Type : Déjà établie	Résultats stratégiques : Tous les résultats stratégiques
État <ul style="list-style-type: none"> Le bureau ministériel de gestion des projets est chargé de superviser la gestion du portefeuille de projets et la gouvernance de l'information (TI). En 2008-2009, le bureau a normalisé et amélioré les processus, les pratiques et les outils associés à la gestion et à la gouvernance des projets de TI. En outre, un cours de gestion de projet a été élaboré afin d'offrir du perfectionnement professionnel aux gestionnaires de projets, et un manuel de gestion des projets, qui doit servir de guide sur les processus de gouvernance et de gestion des projets à Industrie Canada, a été conçu. 	Priorité de gestion : Tous les résultats stratégiques	État <ul style="list-style-type: none"> Industrie Canada a réalisé d'importants progrès à ce chapitre grâce à l'élaboration du Plan d'activités 2009-2010. Ce plan fournit une analyse détaillée de la situation actuelle du Ministère en ce qui a trait aux ressources humaines (RH), et de l'état de sa gestion des personnes par secteur d'activité. Les principaux risques associés aux RH, c'est-à-dire ceux qui exigent des stratégies ciblées et une attention particulière de la part de la direction, ont notamment été définis. Par ailleurs, la Stratégie de gestion des ressources humaines pour le renouvellement et les résultats, qui résume la vision du Ministère en matière de gestion des personnes, a été publiée dans le <i>Plan d'activités d'Industrie Canada 2009-2010</i>. Elle offre un cadre stratégique visant une meilleure intégration des RH et de la planification opérationnelle.

La capacité d'Industrie Canada à réaliser ses résultats stratégiques repose sur son aptitude à cerner, à gérer et à atténuer les risques à l'échelle du Ministère. En 2008-2009, le Ministère a continué de faire des progrès à ce chapitre, en développant son cadre intégré de gestion du risque et en utilisant l'approche et les principes définis dans ce cadre pour actualiser le profil de risque du Ministère (PRM). Le PRM comporte des directives claires sur la gestion du risque à l'industrie Canada et une évaluation des risques cernés d'après les priorités du gouvernement, le contexte organisationnel externe et interne, les pratiques de gestion actuelles et les ressources disponibles. Le PRM cible aussi les risques stratégiques auxquels il faut s'attaquer (par exemple, la gestion de personnes, la dotation, le perfectionnement et le maintien de l'effectif) afin de permettre à l'industrie Canada de remplir son mandat, d'atteindre ses résultats stratégiques et d'obtenir les résultats prévus de ses activités de programme.

Le Ministère dépend de son effectif pour adapter sa structure organisationnelle aux priorités nouvelles et changeantes. Par conséquent, l'initiative de renouvellement du personnel du Ministère a pour priorités les gens, le maintien de l'expertise en place et le recrutement de personnel ayant les compétences requises. La détermination rapide des postes à pourvoir éventuellement pour certains groupes et niveaux (par exemple, ingénieurs, secteurs de la recherche et des TI) peut aider à atténuer ces risques. Pour ces groupes particuliers, des cours de gestion ont permis d'enrichir le groupe de candidats qualifiés pour la relève. Un cheminement de carrière a également été établi pour les ingénieurs subalternes et les groupes fonctionnels de la Gestion des systèmes d'ordinateurs.

À l'échelle nationale, le rendement des différents secteurs de l'industrie canadienne a été touché non seulement par la crise économique, mais également par l'évolution rapide de la technologie, l'accroissement des exigences et des barrières commerciales sur les marchés internationaux ainsi que la convergence des technologies de réseau et des services multimédias. Certains secteurs ont retardé des projets, réduit la production et procédé à des mises à pied. Industrie Canada s'est attaqué aux problèmes faisant obstacle au rendement des industries canadiennes en cernant et en analysant des enjeux particuliers, et en formant des partenariats stratégiques avec des organisations de recherche-développement (R-D) et d'autres parties intéressées afin d'atténuer les obstacles à la commercialisation des biens et services axés sur la technologie.

Priorité de gestion : Intégration, utilisation et communication des données sur le rendement		
Type : Déjà établie		
Résultats stratégiques : Tous les résultats stratégiques		

État Industrie Canada a entrepris plusieurs activités pour améliorer ce secteur de gestion. Par exemple, le Ministère a participé à un projet pilote en collaboration avec le Secrétaire du Conseil du Trésor afin d'améliorer le <i>Rapport ministériel sur le rendement</i> (RMR) de 2007-2008. Par ailleurs, un atelier sur la qualité des rapports au Parlement axé sur la préparation de rapports concis et équilibrés, a eu lieu en juin 2008. Industrie Canada a amélioré le RMR de 2007-2008 en ajoutant des sources de renseignements vérifiées à l'externe, des renseignements fondés sur des faits et des leçons apprises. En outre, dans le <i>Rapport sur les plans et priorités</i> (RPP) de 2009-2010, le Ministère a amélioré l'information sur la mesure du rendement. Grâce au travail entrepris en 2008-2009, Industrie Canada fait maintenant figure de chef de file dans le domaine des rapports au Parlement.		
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

Priorité de gestion : Nouveau processus de recours et de divulgation requis en vertu de la <i>Loi sur la protection des fonctionnaires divulguateurs d'actes répréhensibles</i>		
Type : Déjà établie		
Résultats stratégiques : Tous les résultats stratégiques		

État La politique et les procédures d'Industrie Canada relativement à la <i>Loi sur la protection des fonctionnaires divulguateurs d'actes répréhensibles</i> ont été approuvées par le sous-ministre le 15 avril 2008. Une présentation sur la Loi a été faite au Comité ministériel de vérification ainsi qu'à divers comités de direction. De plus, cette présentation a été intégrée au Programme d'orientation pour les nouveaux employés en tant que point permanent.		
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

Priorité de gestion : Cadre de rendement ministériel		
Type : Déjà établie		
Résultats stratégiques : Tous les résultats stratégiques		

État En 2008-2009, Industrie Canada a mis à jour son AAP pour 2009-2010 de manière à inclure toutes les activités de programme conformément aux lignes directrices du Conseil du Trésor relativement à leur définition, et à l'harmoniser davantage avec la politique sur la Structure de gestion des ressources et des résultats (SGRR). Le Ministère a révisé ses résultats stratégiques et mis au point une représentation d'avantage axée sur les résultats de la manière dont il assure la gestion et la prestation de ses programmes et activités afin de mieux représenter ses objectifs et de s'éloigner d'une AAP basée sur l'organigramme. Le Ministère a également élaboré un cadre de mesure du rendement (CMR) basé sur son AAP, ainsi qu'une représentation de haut niveau de sa structure de gouvernance. Le Ministère poursuit ces efforts relatifs à la SGRR, à l'AAP et au CMR afin d'améliorer l'information sur le rendement et le volet gouvernance de la SGRR.		
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

Priorité de gestion : Gestion intégrée du risque		
Type : Déjà établie		
Résultats stratégiques : Tous les résultats stratégiques		

État Industrie Canada a poursuivi la consolidation du travail effectué en matière de gestion du risque en 2008-2009. Un cadre intégré de gestion du risque énonçant les rôles et les responsabilités de la direction et du personnel du Ministère a été élaboré. Le profil de risque du Ministère a été mis à jour, et la haute direction ainsi que le Comité ministériel de vérification ont été régulièrement informés des progrès dans les plans d'action associés à la gestion du risque. Des outils de détermination, d'évaluation et d'atténuation des risques ont été utilisés pour faciliter l'intégration du risque dans le processus de planification.		
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

Priorité de gestion : Initiatives de modernisation des ressources humaines		
Type : Déjà établie		
Résultats stratégiques : Tous les résultats stratégiques		

État Industrie Canada a négocié des ententes sur les services essentiels, le cas échéant, avec les agents négociateurs. Des consultations ont eu lieu sur les lignes directrices concernant le télétravail, et des directives faisant suite à l'adoption de la <i>Loi sur les relations de travail dans la fonction publique</i> ont été définies. En 2008-2009, les activités du programme Prévention et règlement rapide des conflits (PRRC) ont été concentrées sur la communication. Ainsi, des ateliers, qui ont permis de partager les connaissances des employés ont été offerts, de même que des services de gestion des conflits. Industrie Canada a conçu et donné des cours destinés aux gestionnaires et aux professionnels des ressources humaines (RH) sur la sous-délégation des pouvoirs de dotation, la dotation collective et l'intégrité des données de dotation. Des outils et des processus ont été élaborés dans le cadre d'un projet pilote afin d'aider les gestionnaires à effectuer les transactions peu complexes au moyen d'une méthode de traitement accéléré répondant mieux aux exigences opérationnelles. Industrie Canada a défini et mis en œuvre des normes de service pour la dotation, la classification et la rémunération.		
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

Résultat stratégique 3 : Une industrie concurrentielle et des collectivités durables

Indicateur de rendement	Résultats	Tendance
Rang du Canada au classement international relatif à l'utilisation des technologies de l'information et des communications	Le Canada se classe 19 ^e parmi 154 pays en ce qui concerne le niveau d'avancement dans l'utilisation des technologies de l'information et des communications (TIC), un recul par rapport à 2002, alors qu'il s'était classé au 9 ^e rang ³	Recul

Activités de programme	2007-2008 Dépenses réelles (en millions de dollars)	Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada
2008-2009 (en millions de dollars)						

Secteur de la politique — Développement économique	11,7	6,6	6,6	15,5	15,4	
Services axés sur le marché et les petites entreprises et Opérations régionales — Développement économique	292,2	225,6	235,6	315,4	272,3	Une croissance économique forte
Secteur de l'industrie — Développement économique	168,6	66,0	66,0	81,4	77,9	
Spectre, technologies de l'information et télécommunications — Développement économique	50,1	8,0	26,1*	43,7	43,6	
Projet gazier Mackenzie	-	-	-	7,9	5,0	

* Aucune ressource n'a été déclarée dans le RPP pour le Programme d'accès communautaire ni pour le programme Ordinateurs pour les écoles, car les autorisations étaient encore à venir.

Résultat stratégique 2 : Une économie innovatrice

Indicateur de rendement	Résultats	Tendance
Nombre de personnes occupant des postes en sciences et en technologie, en pourcentage de l'emploi total	1,2 million en 2008, ou 7 % de l'emploi total; une augmentation de 0,41 point de pourcentage par rapport à 2004;	Amélioration

Activités de programme	2008-2009 (en millions de dollars)				Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada
	Dépenses réelles (en millions de dollars)	Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles

Secteur science et innovation — Sciences et technologie (S-T) et innovation	148,8	94,0	101,1	100,0	99,7
Secteur de l'industrie — Sciences et technologie (S-T) et innovation	19,4	9,5	9,5	101,0	90,4
Spectre, technologies de l'information et télécommunications — Sciences et technologie (S-T) et innovation	15,1	27,4	18,4	30,2	29,5
Centre de recherches sur les communications Canada	42,9	42,7	43,1	60,3	57,4*
Office des technologies industrielles — Organisme de service spécial	431,8	265,8	311,8	333,5	294,6

* L'écart est attribuable à l'augmentation des salaires découlant des ententes collectives, à la recapitalisation de l'équipement scientifique, à l'augmentation des revenus disponibles provenant d'ententes de recherche coopérative et d'activités de campus, ainsi qu'au soutien à la surveillance du spectre pour les Jeux olympiques d'hiver de 2010 à Vancouver.

1.2 Sommaire du rendement

Résultat stratégique 1 : Un marché équitable, efficace et concurrentiel

Indicateur de rendement	Résultats	Tendance
Capacité réglementaire et administrative	En 2008, parmi les pays de l'OCDE, le Canada s'est classé au 6 ^e rang pour le plus petit fardeau administratif imposé aux entreprises en démarrage, une amélioration par rapport à 2003, alors qu'il s'était classé au 8 ^e rang ¹ .	Amélioration

Activités de programme	2007-2008	2008-2009 (en millions de dollars)		
	Dépenses réelles (en millions de dollars)	Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Total des autorisations

programme	Dépenses réelles (en millions de dollars)	Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Total des autorisations	Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada	
					Un marché équitable et sécurisé	Secteur de la politique stratégique — Marché
Services axés sur le marché et les petites entreprises et opérations régionales — Marché	82,4	95,7	95,6	116,6	107,3	
Spectre, technologies de l'information et — Marché	58,7	59,0	58,9	68,2	65,0*	
Bureau de la consommation	6,4	5,1	5,1	6,4	6,3	
Bureau de la concurrence	46,4	49,8	49,8	62,2	59,1	
Office de la propriété intellectuelle du Canada — Fonds renouvelable	(21,3)	4,9	4,9	139,5	(12,9)	

* L'écart entre les dépenses prévues et les dépenses réelles est attribuable à l'augmentation des salaires découlant des ententes collectives et des salaires rétroactifs, ainsi qu'à la réaffectation interne de fonds aux priorités législatives et réglementaires ayant trait à la gestion du spectre et aux télécommunications.

Comparaison des dépenses prévues et des dépenses réelles (équivalents temps plein compris)*

(en millions de dollars)	2006-2007 Dépenses réelles	2007-2008 Dépenses réelles	Budget principal des dépenses	2008-2009	
				Total des dépenses	Total des dépenses
				2008-2009	2008-2009

Un marché équitable, efficace et concurrentiel					
Secteur de la politique stratégique — Marché	6,2	10,7	12,6	12,6	18,2
Services axés sur le marché et les petites entreprises	86,5	82,4	95,7	95,6	116,6
et Opérations régionales — Marché					
Spectre, technologies de l'information et télécommunications — Marché	67,0	58,7	59,0	58,9	68,2
Bureau de la consommation	5,9	6,4	5,1	5,1	6,4
Bureau de la concurrence	42,1	46,4	49,8	49,8	62,2
Office de la propriété intellectuelle du Canada —					
Fonds renouvelable	(28,5)	(21,3)	4,9	4,9	139,5
Total partieI	179,3	183,4	227,0	226,9	411,2
242,8					

Une industrie concurrentielle et des collectivités durables					
Secteur de la science et innovation — Sciences et technologie (S-T) et innovation	10,6	148,8	94,0	101,1	100,0
99,7					
Secteur de l'industrie — Sciences et technologie (S-T) et innovation	4,9	19,4	9,5	9,5	101,0
90,4					
Spectre, technologies de l'information et télécommunications — Sciences et technologie (S-T) et innovation	24,1	15,1	27,4	18,4	30,2
29,5****					
Centre de recherches sur les communications Canada	50,6	42,9	42,7	43,1	60,3
57,4					
Office des technologies industrielles —					
Organisme de service spécial	409,9	431,8	265,8	311,8	333,5
294,6					
Total partieI	500,1	658,0	439,3	483,9	625,0
571,6					

Secteur de la politique stratégique — Développement économique	12,2	11,7	6,6	6,6	15,5
15,4					
Services axés sur le marché et les petites entreprises et Opérations régionales — Développement économique	352,8	292,2	225,6	235,6	315,4
272,3					
Secteur de l'industrie — Développement économique	68,4	168,6	66,0	66,0	81,4
77,9					
Spectre, technologies de l'information et télécommunications — Développement économique	76,9	50,1	8,0	26,1+	43,7
43,6					
Projet gazier Mackenzie	-	-	-	-	7,9
5,0					
Total partieI	510,3	522,6	306,2	334,2	464,0
414,2					
Dépenses budgétaires du budget principal des dépenses	1 189,6	1 363,9	972,5	1 045,0	1 500,1
1 228,6					
Dépenses non budgétaires du budget principal des dépenses	-	-	0,8	0,8	2,8
-					
Total	1 189,6	1 363,9	973,3	1 045,8	1 502,9
1 228,6					
Moins : revenus non disponibles	(522,3)	(569,2)	s.o.	(475,4)	s.o.
(4 767,5)					
Plus : coût des services reçus à titre gracieux	84,8	84,5	s.o.	83,4	s.o.
87,1					
Coût net pour le Ministère	752,2	879,2	973,3	653,8	1 502,9
(3 451,8)					
5 521					
5 392					
s.o.					
5 719					
s.o.					
5 341					

Les différences mineures sont attribuables à l'arrondissement des données.

Les dépenses des services internes sont calculées au prorata pour toutes les activités de programme.

L'écart entre les dépenses prévues et les dépenses réelles est attribuable à l'augmentation des salaires découlant des ententes collectives et des salaires rétroactifs.

ainsi qu'à la réaffectation interne de fonds aux priorités législatives et réglementaires du programme ayant trait à la gestion du spectre et des télécommunications.

Le versement de 28 millions de dollars est le troisième de la subvention conditionnelle de 120 millions de dollars destinée au réseau avancé de CANARIE.

L'écart est attribuable à l'augmentation des salaires découlant des ententes collectives, à la recapitalisation de l'équipement scientifique, à l'augmentation des revenus disponibles provenant d'ententes de recherche coopérative et d'activités de campus, ainsi qu'au soutien à la surveillance du spectre pour les jeux olympiques d'hiver de 2010 à Vancouver.

Aucune ressource n'a été déclarée dans le RPP pour le Programme d'accès communautaire ni pour le programme pour les écoles, car les autorisations étaient encore à venir.

Les revenus non disponibles et les services reçus à titre gracieux ne sont pas inclus dans le budget principal des dépenses ni dans le total des autorisations du Ministère. En 2008-2009, l'industrie Canada a amassé au cours d'une vente aux enchères de 4,3 milliards de dollars, qui sont déclarés dans le RMR et les comptes publics en espèces. Selon la méthode de la comptabilité d'exercice, les recettes de cette vente aux enchères sont considérées comme des revenus reportés puisque les avantages économiques s'échelonnent sur 10 ans.

Un marché équitable, efficace et concurrentiel	Une économie innovatrice	Une industrie concurrentielle et des collectivités durables
Résultats stratégiques pour 2008-2009		
Secteur de la politique stratégique — Marché Sous-activités de programme • Direction générale des politiques-cadres du marché • Direction générale de la politique stratégique — Marché • Direction générale de l'analyse de la politique micro-économique — Marché • Affaires internationales et intergouvernementales	Secteur science et innovation — Sciences et technologie (S-T) et innovation Sous-activités de programme • Direction générale des relations extérieures et de l'innovation • Direction générale de la politique scientifique et technologique fédérale • Secrétariat de la prospérité • Direction générale des politiques • Sous-sous-activités de programme • Fondation canadienne pour l'innovation • Institut canadien de recherches avancées • Fondation Pierre Elliott Trudeau • Conseil des académies canadiennes • Génome Canada	Secteur de l'industrie — Développement économique Sous-activités de programme • FedNor • Sous-sous-activités de programme • Programme de développement des collectivités • Programme de développement du Nord de l'Ontario • Programme de développement de l'Est de l'Ontario • Application régionale • Article 41 de la Loi sur les langues officielles • Programme de financement des petites entreprises du Canada • Service aux entreprises • Étudiants bien branchés • Direction générale de la politique de la petite entreprise — Développement économique
Information et télécommunications — Marché Sous-activités de programme • Direction générale du commerce électronique • Gestion du spectre et télécommunications Sous-sous-activités de programme • Union internationale des télécommunications, Suisse • Programme du spectre et des télécommunications	Centre de recherches sur les communications Canada Sous-activités de programme • Programme de recherche sur les télécommunications — Règlements et normes • Programme de recherche sur les télécommunications — Opérations du gouvernement • Programme de recherche sur les télécommunications — Innovation et transfert de technologie	Secteur de l'industrie — Développement économique Sous-activités de programme • Compétitivité dans les industries de l'aéro-espace, de la défense et de la marine spatiale, de la défense et de la marine navale et maritime industrielle • Mécanisme de financement • Structure — Cadre de la construction • Activités en cours • Compétitivité dans les industries de l'automobile et des transports • Compétitivité dans les industries des sciences de la vie • Compétitivité dans les industries de la transformation des ressources naturelles • Compétitivité dans les industries des services et des produits de consommation
Bureau de la consommation Sous-activités de programme • Politique de la consommation • Services aux consommateurs et relations externes Bureau de la concurrence Sous-activités de programme • Conformité aux lois qui relèvent de la compétence du Bureau de la concurrence • Promotion des principes de la concurrence	Office des technologies industrielles — Organisme de service spécial Sous-activités de programme • Initiative stratégique pour l'aérospatiale et la défense • Programme des adhérents pionniers h2 • Partenariat technologique Canada — Programme de recherche-développement	Spectre, technologies de l'information et télécommunications — Développement économique Sous-activités de programme • Activités en cours • Programme des industries canadiennes du textile et du vêtement • Direction générale des technologies de l'information et des communications • Développement économique — Direction générale de l'information
Office de la propriété intellectuelle du Canada — Fonds renouvelable	Services internes	

Architecture des activités de programme d'Industrie Canada pour 2008-2009

Le tableau présenté ci-après illustre le cadre complet des activités et sous-activités de programme d'Industrie Canada. Ces activités contribuent aux progrès accomplis dans la réalisation des trois résultats stratégiques du Ministère en 2008-2009.

Résultats stratégiques

Pour s'acquitter efficacement de son mandat, Industrie Canada s'efforce de réaliser trois grands objectifs stratégiques.

1. Un marché équitable, efficace et concurrentiel
2. Une économie innovatrice
3. Une industrie concurrentielle et des collectivités durables

Les activités nombreuses et variées qu'Industrie Canada entreprend pour s'acquitter de son mandat s'articulent autour de trois résultats stratégiques qui sont interdépendants et qui se renforcent mutuellement, chacun étant lié à une stratégie clé. Les stratégies clés sont illustrées ci-dessous.

Un marché équitable, efficace et concurrentiel



- En privilégiant le marché, Industrie

Canada élabore et administre des politiques d'encadrement économique qui favorisent l'innovation et la concurrence, tout en suscitant la confiance des entreprises, des investisseurs et des consommateurs.

Une économie innovatrice



- En faisant la promotion de l'économie

du savoir, le Ministère privilégie des investissements fondamentaux dans les sciences et la technologie afin de créer des connaissances nouvelles et de permettre aux Canadiens d'acquérir les compétences et la formation dont ils ont besoin pour soutenir la concurrence dans l'économie mondiale axée sur le savoir.

Une industrie concurrentielle et des collectivités durables



- En appuyant les entreprises, le Ministère vise à ancrer et à appuyer l'innovation et la productivité dans les entreprises, car ces organisations créent de la richesse et des emplois.



Changements organisationnels au sein d'Industrie Canada

L'organisme du Ministère reflète plusieurs changements organisationnels survenus en 2008-2009, qui sont présentés en détail ci-après. Il est important de signaler que le rapport sur le rendement de cette année ne reflète pas la nouvelle structure organisationnelle, mais repose sur l'architecture des activités de programme (AAP) du Ministère pour 2008-2009. Comme ils sont trop récents, les changements organisationnels présentés ci-dessous ne figurent pas dans l'AAP de 2008-2009 et, par conséquent, ne sont pas reflétés dans le rapport sur le rendement de cette année.

Changements organisationnels :

- **Services axés sur le marché et les petites entreprises et Opérations régionales** : L'ancien Secteur des opérations a été scindé en deux secteurs distincts, soit Services axés sur le marché et les petites entreprises et Opérations régionales. Les activités de programme ont été renommées afin de refléter ce changement pour l'AAP de 2008-2009 et déplacées dans l'AAP de 2009-2010 afin de refléter ce changement au niveau de l'activité de programme par suite d'une restructuration du programme opérationnel d'Industrie Canada.

- **Partenariat technologique Canada** : En février 2007, Partenariat technologique Canada (PTC) a été remplacé par l'Office des technologies Industrielles (OTI) au sein d'Industrie Canada. Cet organisme de service spécial a pour mandat de gérer l'Initiative stratégique pour l'aérospatiale et la défense (ISAD) ainsi que les projets déjà entrepris en vertu du programme PTC.

- **Génome Canada** : Génome Canada relevait auparavant de l'activité de programme Secteur de l'Industrie — Sciences et technologie (S-T) et innovation, mais a été transféré à l'activité de programme Secteur science et innovation — Sciences et technologie (S-T) et innovation. Les prochains AAP et dans les prochains rapports présentés au Parlement, Génome Canada, ainsi que les dépenses prévues et les autres renseignements de nature financière associés à cette initiative, figureront sous l'activité de programme Secteur science et innovation — Sciences et technologie (S-T) et innovation.

- **Fonds d'innovation pour le secteur de l'automobile (FIA)** : Le FIA a été approuvé par le Secrétaire du Conseil du Trésor le 11 juin 2008. Le FIA figurait à l'origine sous le résultat stratégique Une industrie concurrentielle et des collectivités durables. Dans les prochains AAP et dans les prochains rapports présentés au Parlement, le FIA, ainsi que les dépenses prévues et les autres renseignements de nature financière associés à ce fonds, figureront sous Une économie innovatrice. La subvention au Perimeter Institute avait été placée par erreur sous l'activité de programme Secteur de l'Industrie — Sciences et technologie (S-T) et innovation. Dans les prochains AAP et dans les prochains rapports présentés au Parlement, cette subvention, ainsi que les dépenses prévues et les autres renseignements de nature financière qui y sont associés, figureront sous Secteur science et innovation — Sciences et technologie (S-T) et innovation.

Changements à l'appareil gouvernemental :

En 2008-2009, quelques changements à l'appareil gouvernemental ont eu une incidence sur Industrie Canada.

- **Projet gazier Mackenzie** : Le projet gazier Mackenzie (PGM) consiste en un réseau d'acheminement de gaz naturel sur 1 220 kilomètres par gazoduc dans la vallée du Mackenzie, dans les Territoires du Nord-Ouest. Ce gazoduc reliera les gisements côtiers de gaz du Nord aux marchés nord-américains. Le projet pourrait renforcer considérablement le rôle du Canada en tant que superpuissance dans le secteur de l'énergie. Le PGM a été transféré d'Affaires indiennes et du Nord Canada à Industrie Canada à la fin de l'exercice 2007-2008, puis à Environnement Canada le 30 octobre 2008. L'Architecture des activités de programme dans le présent rapport ne reflète pas ces transferts.

Section 1

Survol du Ministère

1.1 Renseignements sommaires

Raison d'être

- Industrie Canada a pour mandat d'aider les Canadiens à être plus productifs et concurrentiels dans l'économie mondiale et d'améliorer ainsi le niveau et la qualité de vie au pays. Par ses politiques, programmes et services, le Ministère stimule l'essor d'une économie dynamique et novatrice qui :
- procure aux Canadiens des emplois plus nombreux et mieux rémunérés;
- favorise la croissance de l'économie grâce à l'amélioration soutenue de la performance sur le plan de la productivité et de l'innovation;
- donne aux entreprises, aux consommateurs et aux investisseurs l'assurance que le marché est équitable, efficace et concurrentiel;
- intègre les intérêts économiques, environnementaux et sociaux des Canadiens.

Responsabilités

Le ministre de l'Industrie est chargé d'exécuter le mandat d'Industrie Canada et de promouvoir le développement durable en faisant appel au Ministère et au ^{le} portefeuille de l'Industrie. Il exerce sa compétence en ce qui concerne les questions stratégiques dans les domaines suivants : l'industrie; le commerce; les sciences; la consommation; les sociétés par actions et les valeurs mobilières; la concurrence et les restrictions au commerce, y compris les fusions et les monopoles; la faillite et l'insolvabilité; la propriété intellectuelle; les télécommunications; les investissements; les petites entreprises; le développement économique régional partout au pays.

Le sous-ministre et le sous-ministre délégué principal sont chargés de la gestion d'Industrie Canada. Ils décident de l'orientation stratégique du Ministère et en assurent la saine gestion afin que celui-ci contribue de façon efficace à la réalisation des priorités du gouvernement et que le vaste éventail des activités du Ministère soit bien coordonné et produise des résultats concrets.

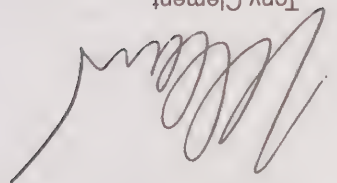
D'un point de vue fonctionnel, la structure de gouvernance d'Industrie Canada est caractérisée par des comités, tant au niveau du personnel d'exécution qu'à celui de la haute direction, qui appuient les dirigeants et le ministre. La structure des comités est de nature traditionnelle et comprend deux volets : les opérations (Comité de gestion) et les politiques (Table des politiques du sous-ministre). Les comités assument des fonctions de supervision et exercent un pouvoir décisionnel dans plusieurs domaines, notamment les politiques, la gestion de l'information et la technologie de l'information (GI-TI); la gestion de projet, l'approvisionnement et la passation de marchés. Ils déterminent comment les décisions d'affectation et de réaffectation sont prises, et comment les programmes sont coordonnés et gérés de manière à réaliser les résultats stratégiques du Ministère présentés au Parlement.

- des investissements stratégiques dans des initiatives axées sur les sciences et la technologie, en particulier le Programme des chaires d'excellence en recherche du Canada et le Programme de bourses d'études supérieures du Canada Vanier, ainsi que dans des secteurs importants de l'industrie, notamment dans le secteur de l'automobile — par l'entremise du Fonds d'innovation pour le secteur de l'automobile et d'un engagement pour soutenir les efforts de restructuration à long terme — et dans le secteur de l'aérospatiale — par l'entremise de l'Initiative stratégique pour l'aérospatiale et la défense;
- le soutien continu de l'Initiative fédérale de développement économique pour le Nord de l'Ontario, afin de favoriser la prospérité des entreprises et des collectivités de cette région.

En janvier 2009, le gouvernement a présenté le Plan d'action économique du Canada, qui contient des mesures de stimulation destinées à aider le pays à faire face à la récession mondiale. Industrie Canada et les membres du portefeuille de l'Industrie ont joué — et continueront de jouer — un rôle essentiel dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un nombre important de ces initiatives cruciales. Mentionnons, entre autres, les programmes de modernisation des infrastructures de recherche dans les universités et les collèges du Canada, les programmes visant à aider les petites entreprises à commercialiser leurs produits novateurs, le soutien accordé à de grandes manifestations touristiques, et l'amélioration des installations communautaires et récréatives et d'autres infrastructures municipales en Ontario. Pour en savoir davantage, veuillez consulter le site Web [Plan d'action économique du Canada](#).

Le gouvernement du Canada prend des mesures pour que notre pays sorte de la récession. Il crée ainsi un climat favorable à l'innovation, à la productivité et à la compétitivité, et aide l'industrie canadienne à passer à l'avant-garde de l'économie mondiale du savoir. Industrie Canada, les membres du Portefeuille et d'autres ministères et organismes fédéraux travaillent ensemble pour continuer d'assurer à la population canadienne un niveau de vie élevé et un avenir prospère. Je suis heureux de vous présenter le Rapport sur le rendement d'Industrie Canada pour l'exercice 2008-2009.

Le ministre de l'Industrie,


Tony Clement

L'année dernière s'est révélée pleine de défis pour l'économie canadienne, de même que pour celle de tous les pays industrialisés. La crise économique mondiale a mis à rude épreuve les cadres financiers et économiques de tous les pays. Cependant, le Canada est entré en récession en s'appuyant sur des fondements solides : des budgets équilibrés, une dette et des impôts à la baisse, un secteur financier vigoureux et des politiques économiques robustes. Le pays est donc relativement bien placé pour relever avec succès les défis économiques de la période actuelle.

Le portefeuille de l'Industrie a joué un rôle important pour ce qui est d'accroître la résilience du Canada et sa capacité à faire face à la crise actuelle. Le Portefeuille, qui regroupe Industrie Canada et 10 autres organismes, sociétés d'Etat et organes quasi judiciaires, comprend des instruments importants faisant partie de la trousse dont se sert le gouvernement du Canada pour édifier une économie concurrentielle.

Industrie Canada a pour priorités d'aider les Canadiens à contribuer à l'économie du savoir et d'améliorer la productivité du pays et sa capacité d'innovation, en visant les trois résultats stratégiques suivants :

1. un marché équitable, efficace et concurrentiel;
2. une économie innovatrice;
3. une industrie concurrentielle et des collectivités durables.

Afin d'atteindre ces résultats, le Ministère met l'accent sur l'élaboration de politiques efficaces d'encadrement du marché et sur la réalisation d'investissements stratégiques dans des secteurs clés pour accroître la capacité d'innovation du Canada. En 2008-2009, diverses mesures ont été prises en ce sens, dont les suivantes :

- la tenue d'une vente aux enchères du spectre réservé aux services sans fil évolués, afin de favoriser l'amélioration du service et d'accroître les choix dont disposent les entreprises et les consommateurs; cette vente s'est traduite par des offres d'achat de licences atteignant plus de 4 milliards de dollars;
- l'apport de modifications à la Loi sur la concurrence et à la Loi sur Investissement Canada, en réponse aux recommandations visant le renforcement de la compétitivité formulées par le Groupe d'étude sur les politiques en matière de concurrence;
- la rationalisation de la Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif, afin d'éliminer les règlements inutiles et de réduire la paperasserie pour ces organisations;



Section 3 – Renseignements supplémentaires	38
3.1 Principales données financières	38
3.2 Liste des tableaux	40
3.3 Autres points d'intérêt	40
Gouvernance de la gestion de l'information et des technologies de l'information et responsabilités connexes à Industrie Canada	40
Article 41 de la Loi sur les langues officielles	40
3.4 Information supplémentaire sur les activités de programme par résultat stratégique	40
3.5 Information sur les résultats attendus pour les sous-activités et les sous-sous-activités de programme par résultat stratégique	40

Message du ministre.....	5
Section 1 : Survol du Ministère	7
1.1 Renseignements sommaires	7
1.2 Sommaire du rendement	12
Section 2 : Analyse des activités de programme par résultat stratégique	19
Un marché équitable, efficace et concurrentiel.....	19
Secteur de la politique stratégique — Marché	21
Services axés sur le marché et les petites entreprises	22
Opérations régionales — Marché.....	22
Spectre, technologies de l'information et télécommunications — Marché.....	23
Bureau de la consommation.....	24
Bureau de la concurrence	24
Office de la propriété intellectuelle du Canada — Fonds renouvelable	25
Une économie innovatrice	27
Secteur science et innovation — Sciences et technologie (S-T)	29
et innovation	29
Secteur de l'industrie — Sciences et technologie (S-T) et innovation	30
Spectre, technologies de l'information et télécommunications —	30
Sciences et technologie (S-T) et innovation.....	31
Centre de recherches sur les communications Canada.....	31
Office des technologies industrielles — Organisme de service spécial.....	32
Une industrie concurrentielle et des collectivités durables	33
Secteur de la politique stratégique — Développement économique	34
Services axés sur le marché et les petites entreprises	35
Opérations régionales — Développement économique.....	35
Secteur de l'industrie — Développement économique.....	36
Spectre, technologies de l'information et télécommunications —	37
Développement économique	37
Projet gazier Mackenzie	37


Comment lire ce rapport

Ce *Rapport ministériel sur le rendement* (RMR) présente les résultats des activités de programme d'Industrie Canada pour l'exercice 2008-2009, en regard des engagements énoncés dans le *Rapport sur les plans et les priorités* (RPP) pour le même exercice. Le rapport comprend un message de présentation du ministre de l'Industrie, qui résume le rendement du Ministère, suivi des trois parties décrites ci-dessous :

- La Section 1, *Survol du Ministère*, comprend :
- des renseignements sommaires sur le Ministère, à commencer par la raison d'être d'Industrie Canada, ses responsabilités et les changements organisationnels;
 - des renseignements sommaires, sous forme de tableaux, visant à donner un bref aperçu du cadre des activités et des sous-activités de programme d'Industrie Canada qui contribuent aux progrès accomplis dans la réalisation des trois résultats stratégiques du Ministère;
 - un tableau comparatif des dépenses prévues et des dépenses réelles;
 - le sommaire du rendement ministériel par résultat stratégique;
 - le sommaire des priorités de gestion et des progrès accomplis en 2008-2009;
 - des renseignements sur le cadre de gestion du risque d'Industrie Canada;
 - le profil des dépenses du Ministère;
 - une liste des postes votés et législatifs, comprenant l'ensemble des ressources financières et humaines dont le Ministère assure la gestion.

La Section 2, *Analyse des activités de programme par résultat stratégique*, présente une analyse détaillée du rendement d'Industrie Canada à l'échelle des activités de programme et en fonction des résultats stratégiques. Un grand nombre d'indicateurs ont été ajoutés pour l'exercice 2008-2009. Par conséquent, lorsque des données historiques étaient disponibles pour ces indicateurs, des tendances ont été fournies. En l'absence de données historiques, la tendance comporte la désignation « Nouvel indicateur ».

La Section 3, *Renseignements supplémentaires*, comprend de l'information sur les principales données financières du Ministère et fournit des liens vers des ressources électroniques fournissant un complément d'information.

Les chiffres ayant été arrondis, les sommes peuvent ne pas correspondre aux totaux indiqués. Toujours soucieux de fournir aux Canadiens un accès en ligne à l'information et aux services, nous incluons des liens vers d'autres renseignements et points saillants sur le Web. Les liens sont indiqués par l'icône .

Nous sommes fermement résolus à continuer d'améliorer nos rapports. Par conséquent, nous vous invitons à nous faire parvenir vos commentaires au sujet du présent rapport par courriel à info@ic.gc.ca, par télécopieur au 613-957-6543, ou par la poste à :

Groupe de la planification, du rendement et des rapports
Secteur de la fonction de contrôle et de l'administration
Industrie Canada
235, rue Queen
Tour Est, 2^e étage
Ottawa (Ontario) K1A 0H5



Industrie Canada

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant le 31 mars 2009

Avant-propos

Le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) constitue un élément clé du cycle de la planification, de la surveillance, de l'évaluation et du compte rendu des résultats au Parlement et aux Canadiens. Les RMR sont au cœur de la responsabilisation et de la gestion axée sur les résultats au gouvernement.

Les ministères et organismes sont invités à préparer leur rapport d'après les principes du gouvernement du Canada pour la présentation de rapports. Ces principes sont le fondement conceptuel de la préparation des RMR et s'inscrivent dans les pratiques actuelles recommandées en matière de rapports publics.

Selon ces principes, des rapports efficaces sur le rendement fournissent un compte rendu concis, cohérent, fiable et équilibré du rendement d'une organisation en rapport avec ses plans, ses priorités et les résultats prévus. Le RMR met l'accent sur les résultats en faisant un compte rendu non seulement des activités et des extrants qui ont été réalisés, mais également des progrès accomplis pour atteindre les résultats stratégiques – les avantages durables pour les Canadiens et la société canadienne. Le rendement y est mis en contexte et est relié aux plans et aux résultats prévus (on explique les modifications pertinentes apportées), les principaux risques et défis à relever pour l'obtention des résultats y sont présentés et l'on discute des risques et des défis principaux qui ont une incidence sur le rendement de l'organisation. Un RMR efficace établit un lien solide entre les ressources et les résultats pour montrer ce que l'on a accompli au moyen d'une gestion rigoureuse des fonds publics. On y rend également compte des résultats réalisés en association avec d'autres organisations gouvernementales et non gouvernementales. En dernier lieu, le RMR est crédible et équilibré parce que le rendement déclaré y est étayé d'éléments d'information probants et impartiaux et parce qu'on y discute des leçons apprises.

Le présent RMR ainsi que celui de beaucoup d'autres organisations, est disponible dans le site Internet du Secrétariat du Conseil du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estinf.asp>. Les lecteurs qui veulent obtenir une revue pangouvernementale détaillée de la contribution du gouvernement fédéral au rendement du Canada en tant que nation peuvent consulter *Le rendement du Canada 2008-2009*, qui est structuré en fonction de quatre grands secteurs de dépenses (affaires économiques, affaires sociales, affaires internationales et affaires gouvernementales). Ce rapport est disponible à la page du Carrefour de la planification et du rendement du site Web du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cptr/home-accueil-fra.aspx>. Le *Survol Rapports sur le rendement 2008-2009*, également disponible à la page du Carrefour, sert de document directeur pour les 92 RMR et comprend un aperçu global des dépenses réelles pour l'ensemble du gouvernement, qui est structuré en fonction des mêmes quatre grands secteurs de dépenses décrits dans le document *Le rendement du Canada*, et on y présente également des faits saillants des rapports sur le rendement des ministères et organismes.

Le gouvernement du Canada s'est engagé à améliorer de façon continue l'information qu'il communique au Parlement et aux Canadiens. La rétroaction des lecteurs est importante pour assurer une amélioration constante des RMR et des autres documents relatifs au Budget des dépenses. Pour tout commentaire ou toute question, veuillez communiquer par courriel avec la Division de la responsabilisation et des rapports au Parlement du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse prad-drrp@tbs-sct.gc.ca.

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenses demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du Budget principal des dépenses.

Partie II – Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultats prévus, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne pour le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministère des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2009.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès des Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) KIA 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-4/45-2009
ISBN 978-0-660-64328-1



Industrie Canada

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2009

CAI
FN
-E77



Infrastructure Canada

Performance Report

For the period ending
March 31, 2009



Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organisation's main priorities by strategic outcome(s), program activity(s) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2009.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario) KIA OS5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-4/90-2009
ISBN 978-0-660-64329-8

Foreword

The Departmental Performance Report (DPR) is a key component in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and Canadians. DPRs are at the heart of accountability and managing for results in government.

Departments and agencies are encouraged to prepare their reports according to the Government of Canada Reporting Principles. These principles form the conceptual foundation upon which DPRs are prepared, and are consistent with current recommended public reporting practices.

Based on these principles, an effective performance report provides a concise, coherent, reliable, and balanced account of an organization's performance in relation to its plans, priorities, and expected results. The DPR focuses on results by reporting not only the activities and outputs achieved, but also the progress made toward achieving strategic outcomes—the enduring benefits for Canadians and Canadian society. It sets performance in context, associates performance with plans and expected results (explaining any relevant changes), presents the key risks and challenges faced in the pursuit of results, and discusses how these risks and challenges affected organizational performance. An effective DPR has strong linkages between resources and results to show what was achieved through the sound stewardship of public funds. It also reports on results realized in partnership with other governmental and non-governmental organizations. Finally, the DPR is credible and balanced because it uses objective, evidence-based information to substantiate the performance reported and discusses lessons learned.

This DPR, along with those of many other organizations, is available on the Treasury Board of Canada Secretariat website at <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estimate.asp>. Readers seeking a high-level, whole-of-government overview of the federal government's contribution to Canada's performance as a nation should refer to *Canada's Performance 2008–09*, which is structured around four broad spending areas (Economic Affairs, Social Affairs, International Affairs, and Government Affairs). *Canada's Performance 2008–09* is available on the Planning and Performance Gateway on the Secretariat's website (<http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/home-accueil-eng.aspx>). The *Overview of Departmental Performance Reports 2008–09*, which is also found on the Planning and Performance Gateway, serves as a guide to the 92 DPRs. The DPR Overview includes both a whole-of-government view of actual spending, which is structured around the same four broad spending areas seen in *Canada's Performance*, and selected highlights from departmental and agency performance reports.

The Government of Canada is committed to continually improving reporting to Parliament and Canadians. The input of readers is important to ensure that DPRs and other Estimates documents continue to be refined over time. Comments or questions can be directed to the Parliamentary Reporting and Accountability Division of the Treasury Board of Canada Secretariat by email at prad-drrp@tbs-sct.gc.ca.



Recycled

Supporting responsible use
of forest resources

www.fsc.org Cert no. SGS-COC-003021
© 1996 Forest Stewardship Council



Infrastructure Canada

Departmental Performance Report (DPR)

2008-2009



The Honourable John Baird, P.C., M.P.
Minister of Transport, Infrastructure and Communities

Table of Contents

Minister's Message	1
Section I: Departmental Overview	3
1.1 Summary Information	3
1.1.1 Raison d'être	3
1.1.2 Responsibilities	3
1.1.3 Strategic Outcome and Program Activity Architecture (PAA)	4
1.1.4 Change of Strategic Outcome and Program Activity Architecture (PAA)	6
1.2 Performance Summary	7
1.2.1 Financial and Human Resources	7
1.2.2 Program Activities by Strategic Outcome and Actual Spending	8
1.3 Risk Analysis	12
1.4 Expenditure Profile	13
1.4.1 Departmental Spending Trends	13
1.4.2 Variations in Program Spending Trends	14
1.4.3 Voted and Statutory Items	15
Section II: Analysis of Program Activities by Strategic Outcome	17
2.1 Strategic Outcome	17
2.2 Program Activities by Strategic Outcome	17
2.2.1 Program Activity (Infrastructure Investments) by Strategic Outcome	18
2.2.2 Program Activity (Policy, Knowledge and Partnership Development) by Strategic Outcome	30
2.2.3 Program Activity (Internal Services) by Strategic Outcome	36
Section III: Supplementary Information	39
3.1 Financial Highlights	39
3.1.1 Condensed Financial Statements	39
3.2 Financial Highlights Chart	40
3.2.1 Spending Allocations by Program Activities	40
3.2.2 Financial Statements	41
3.3 List of Supplementary Information Tables	41
3.3.1 List of Tables	41
3.4 Other Items of Interest	42
3.5 Contact Information	43

Minister's Message

As Canada's Minister of Transport and Infrastructure, I am pleased to submit Infrastructure Canada's Departmental Performance Report for the period ending March 31, 2009.

In Canada's Economic Action Plan, this government acknowledged the important role infrastructure holds in stimulating and rebuilding the Canadian economy. Along with accelerating billions of dollars in existing infrastructure funding, the Government of Canada's plan provides \$12 billion in new infrastructure investments over the next two years – when the Canadian economy needs it most. Provinces, territories and municipalities are matching much of the federal funding allowing us to support more projects and create more jobs.

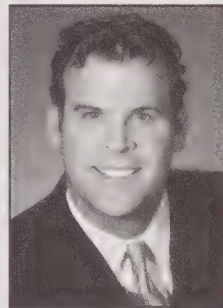
The Government of Canada has demonstrated a commitment to create jobs and speed up funding by getting projects approved sooner and shovels in the ground faster. Through Canada's Economic Action Plan, a \$4 billion Infrastructure Stimulus Fund was established for construction-ready infrastructure projects, as well as a \$1 billion Green Infrastructure Fund, which focuses on eco-friendly priorities and sustainable energy infrastructure. In addition, the Government of Canada has delivered on its five-point action plan to accelerate the seven-year Building Canada Plan, and committed an additional \$500 million to the Communities Component, a program which targets projects in communities with populations of fewer than 100,000 people.

This government has continued to make key infrastructure investments and is accelerating infrastructure funding. In addition to the projects currently underway across the country, the new, accelerated and enhanced funds announced in Budget 2009 will stimulate the economy, create jobs, cut red tape, reduce duplication and streamline the approval process to speed up the start of infrastructure projects.

In pursuing this, we build on consultations I held with provincial and territorial counterparts last December and January, as well as with the municipal sector. Our work on the Economic Action Plan also moves forward from the progress outlined in this Report on investing our earlier and unprecedented \$33 billion commitment to infrastructure.



The Honourable John Baird, P.C., M.P.
Minister of Transport, Infrastructure and Communities



John Baird

Section I: Departmental Overview

I.1 Summary Information

I.1.1 Raison d'être

Infrastructure Canada is responsible for federal efforts to enhance Canada's public infrastructure through strategic investments, key partnerships, sound policies and research. The department exists to ensure that Canadians benefit from world-class public infrastructure.

I.1.2 Responsibilities

Infrastructure Canada was established in 2002 in order to lead the Government of Canada's efforts in addressing the infrastructure challenges of the country. Since then, the organization has evolved to become a centre of expertise for issues related to infrastructure in cities, communities and regions across Canada. Infrastructure Canada is part of the Transport, Infrastructure and Communities Portfolio¹ (<http://www.inf.gc.ca/department/ticp-eng.html>), which addresses several key challenges facing Canada, in particular, those relating to our country's economic growth, the state of the environment, and the safety and prosperity of our communities.

During 2008-2009, the Government of Canada committed to accelerate its efforts on the largest long-term infrastructure development program in over half a century, the \$33 billion Building Canada Plan. In addition, on January 27, 2009, the government announced a new Economic Action Plan, providing significant new funding. Both of these important developments required Infrastructure Canada to rise above and beyond the goals that had been established for the year.

In late 2008, to address the challenges of the emerging global economic downturn, the Government of Canada engaged with provinces, territories, the municipal sector and other stakeholders to cut red tape and put spending under the Building Canada Plan on the fast track. In December 2008, the Minister of Transport, Infrastructure and Communities launched national infrastructure consultations with provincial, territorial, and municipal leaders to find ways to accelerate project approvals. During these meetings, the Minister and his counterparts discussed how they could cut red tape and provide funding

1. Transport Canada, the Canadian Transportation Agency and the Transportation Appeal Tribunal of Canada produce their own Reports on Plans and Priorities. Other bodies and Crown Corporations within the portfolio prepare their own annual corporate plans.

sooner to get shovels in the ground in the 2009 and 2010 construction seasons. The result was a five-point action plan for the Building Canada Plan. Then, through Budget 2009, the Government of Canada took additional extraordinary and unprecedented action to stimulate the economy. The Minister of Transport, Infrastructure and Communities, through Infrastructure Canada, was charged with \$5.5 billion in new stimulus spending to create jobs through investment in shovel-ready infrastructure projects, beginning in 2009-2010.

1.1.3 Strategic Outcome and Program Activity Architecture (PAA)

Infrastructure Canada's strategic outcome was changed in May 2008 to better comply with the new Management, Resources and Results Structure (MRRS) Policy, and to better reflect current infrastructure priorities. This outcome is reflected in the 2009-2010 Report on Plans and Priorities (RPP), and will be used in the 2009-2010 Departmental Performance Report (DPR).

However, in support of its mandate, during the reporting period of 2008-2009, Infrastructure Canada had this Strategic Outcome, which was approved in July 2006:

Improving the sustainability of our cities and communities and Canada's local, regional and national public infrastructure to enhance the economic, social, cultural and environmental quality of life of Canadians.

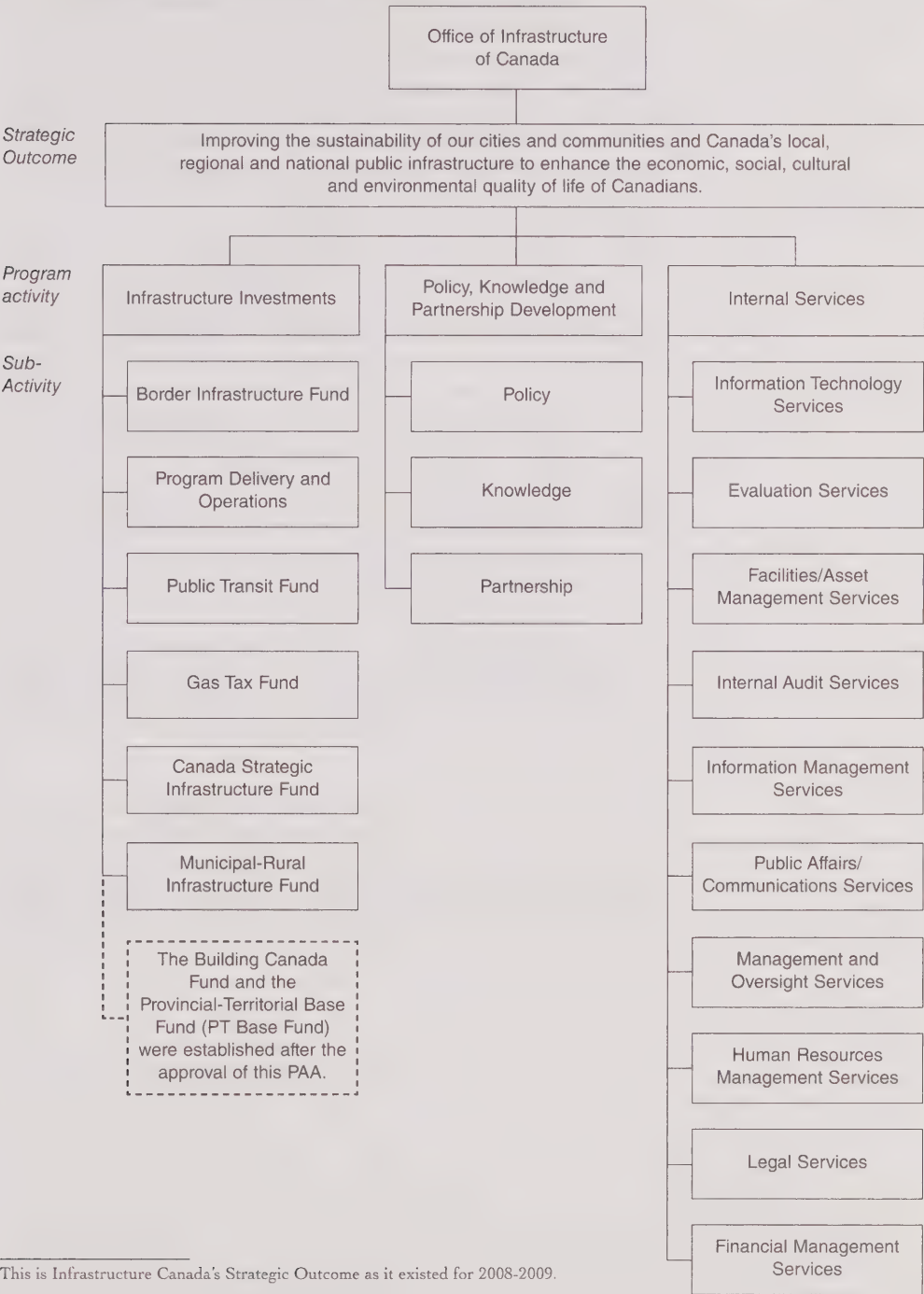
Three program activities supported this strategic outcome:

Infrastructure Investments: Consisted of all infrastructure programs delivered through transfer payments as well as the related program management and monitoring functions. This activity contributed to the construction, renewal and enhancement of public infrastructure in Canada and built capacity for addressing infrastructure issues in partnership with others.

Policy, Knowledge and Partnership Development: Consisted of activities undertaken in policy development, knowledge, research and analysis, and partnership development. This activity developed policies based on research, strengthened information base, and strong partnerships to address existing and emerging challenges and opportunities.

Internal Services: This program activity promoted excellence in program and corporate management in support of Infrastructure Canada's priorities. Internal services consisted of Governance and Management Support (management and oversight, communications and legal), Resource Management Services (human resource management, financial management, information management and technology, travel and other administrative services) and Asset Management Services (real property, materiel and acquisition).

Figure 1: Infrastructure Canada Program Activity Architecture



1.1.4 Change of Strategic Outcome and Program Activity Architecture (PAA)

In the 2008-2009 Report on Plans and Priorities, it was stated that Infrastructure Canada planned to modify its strategic outcome in 2008-2009 to better comply with the new Management, Resources and Results Structure (MRRS) Policy and to better reflect current infrastructure priorities. Accordingly, in May 2008, Infrastructure Canada changed its strategic outcome to:

Quality, cost-effective public infrastructure that meets the needs of Canadians in a competitive economy, a clean environment and liveable communities.

This strategic outcome reflects the long-term and enduring benefits to Canadians that stem from Infrastructure Canada's mandate, vision and mission. It focuses on the area of direct influence on investments in quality and cost-effective public infrastructure, and represents a clear end-state for the department to strive towards. Under this new strategic outcome, Infrastructure Canada also revised its Program Activity Architecture structure in the Fall of 2008. The new PAA is composed of the following five program activities: Targeted Project-Based Infrastructure Funding, Provincial-Territorial Infrastructure Base Fund, Gas Tax Fund, Knowledge and Research and Internal Services.

In January 2009, Canada's Economic Action Plan introduced new programs and priorities to Infrastructure Canada's mandate, which have also become a component of the department's planning and program framework.

The new infrastructure initiatives in the Economic Action Plan complement existing measures and are geared towards immediate economic benefits such as short-term job creation and short-term economic activity. The department is revising its existing PAA to reflect its role in implementing the Economic Action Plan.

1.2 Performance Summary

For Infrastructure Canada, 2008-2009 has been a year of significant achievement. The department has greatly exceeded the requirements of the business plan that had been established in 2007-2008. The government has achieved the goal it set in the Fall 2008, namely, to accelerate existing programs. As a result, in 2008-2009, Infrastructure Canada announced hundreds of new projects across the country under the Building Canada Plan. Above and beyond this, the department also took fast and effective action to develop new funding programs worth \$5.5 billion in Spring 2009, in readiness for the 2009 construction season. Infrastructure Canada works in partnership with municipal, provincial, territorial and private planning, building sector and partners which are responsible for planning, building and rehabilitating public infrastructure.

1.2.1 Financial and Human Resources

Infrastructure Canada's financial and human resources information over the reporting period are summarized in Tables 1 and 2.

**Table 1: 2008-2009 Financial Resources
(Net Cost of Programs in \$ thousands)**

Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
2,910,254	3,350,720	2,279,846

**Table 2: 2008-2009 Human Resources
(Full-Time Equivalents-FTE)**

Planned	Actual	Difference
257	231	26

1.2.2 Program Activities by Strategic Outcome and Actual Spending

Table 3 summarizes the achieved results of the three main program activities, the actual spending under each activity as well as the alignment of these activities to the Government of Canada outcomes. The overall expected results for these program activities are improved and increased stock of core public infrastructure and improved quality of life and economic opportunities for Canadians.

Table 3: Performance Summary (Program Activities by Strategic Outcome)

Strategic Outcome: Improving the sustainability of our cities and communities and Canada's local, regional and national public infrastructure to enhance the economic, social, cultural and environmental quality of life of Canadians.

In May 2008, the Strategic Outcome was changed to: Quality, cost-effective public infrastructure that meets the needs of Canadians in a competitive economy, a clean environment and liveable communities.

Performance Indicators	Targets	2008-2009 Performance
Under Development.	Under Development.	Under Development.

(in \$ thousands)

Program Activity	2007-2008 Actual Spending	2008-2009				Alignment to Government of Canada Outcomes
		Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	
Program Activity 1: Infrastructure Investments	1,942,054	2,425,856	2,879,031	3,319,894	2,252,038	Strong Economic Growth
Program Activity 2: Policy, Knowledge and Partnership Development	12,714	12,220	12,220	8,819	8,199	Innovative and Knowledge-Based Economy
Program Activity 3: Internal Services		17,461	17,461	22,007	19,609	
Total	1,954,768	2,455,537	2,910,254	3,350,720	2,279,846	

Program Activity 1 (Infrastructure Investments), contributes to the Government of Canada's Strong Economic Growth outcome area. By supporting modern public infrastructure, Infrastructure Canada promotes the growth and competitiveness of Canada's economy, for example, by facilitating the flow of goods and people, promoting inter-provincial and international trade through gateways and corridors, supporting tourism and increasing the use of e-commerce.

Program Activity 2 (Policy, Knowledge and Partnership Development), contributes to the Government of Canada's Innovative and Knowledge-Based Economy outcome area. Infrastructure Canada supports innovation and progress to deliver world-class public infrastructure and address priority infrastructure knowledge gaps through research, capacity-building and strong partnerships. Based on cooperation with other federal departments and agencies, partner organizations in the private sector and other jurisdictions, its work strengthens the information base for decision-making and improves understanding of how sound public infrastructure choices can help Canadians adapt and respond to emerging economic, environmental and social challenges. It also supports innovation and efficiency in the management, design, construction and maintenance of infrastructure and measures the effectiveness of programs and infrastructure investments.

Program Activity 3 (Internal Services), promotes excellence in program and corporate management in support of Infrastructure Canada's priorities. Internal services consist of Governance and Management Support (management and oversight, communications and legal services), Resource Management Services (human resources management, financial management, information management and technology, travel and other administrative services), and Assets Management Services (real property, materiel and acquisitions).

For more information about the Government of Canada's four broad Spending Areas and the corresponding 13 Outcomes, visit: <http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/Home-Accueil-eng.aspx>.

Table 4: Contribution of Operational Priority 1 to Strategic Outcome

Operational Priorities	Type ²	Status	Linkages to Strategic Outcome(s)
Priority 1: Delivery and Accelerating key elements of the Building Canada Plan, and the Economic Action Plan.	Priority 1 is new. It represents the fact that Infrastructure Canada is responsible for key elements of the Building Canada Plan, the government's new comprehensive, long-term plan to modernize Canada's public infrastructure.	<p>Met all expected results.</p> <p>In 2008-2009, Priority 1 activities were expanded to include also accelerating spending under the Building Canada Plan, which was only one aspect of the Economic Action Plan. In the second half of 2008-2009, the department:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Undertook consultations with provinces, territories and municipalities to develop a five part action plan to accelerate funding; • Streamlined funding criteria application processes, environmental assessment processes; and • Worked with partners to identify and approve projects more quickly. <p>In addition, in Budget 2009, under the Economic Action Plan the Government of Canada also committed to rolling out new infrastructure spending initiatives for provincial, territorial and municipal infrastructure included in Budget 2009, to renew infrastructure and to create jobs. Infrastructure Canada has the lead on the Infrastructure Stimulus Fund (ISF), the Green Infrastructure Fund (GIF), the \$500 million Top-Up to the Building Canada Communities Component, the accelerated funding under the Provincial Territorial Base Fund and the National Recreation Trails. The department secured all the policy and program approvals for all initiatives before March 31, 2009, so that roll-out could begin as quickly as possible.</p>	Delivering key elements of the Building Canada Plan, which has been accelerated, as well as new infrastructure initiatives for provincial, territorial and municipal infrastructure under the Economic Action Plan support the development and renewal of world-class modern infrastructure, as well as the creation of jobs.

2. Type is defined as follows: **Previously committed** to – committed to in the first or second fiscal year prior to the subject year of the report; **ongoing** – committed to at least three fiscal years prior to the subject year of the report; and **new** – newly committed to in the reporting year of the RPP or DPR.

Table 5: Contribution of Management Priority 2 to Strategic Outcome

Management Priorities	Type ³	Status	Linkages to Strategic Outcome(s)
Priority 2: Managing the previous suite of infrastructure programs	Priority 2 is an ongoing priority, to ensure the sound management of infrastructure investments and sunseting programs.	<p>Met all expected results.</p> <p>In support of this priority, in 2008-2009 Infrastructure Canada has:</p> <ul style="list-style-type: none"> Continued with the sound administration of the funding programs in cooperation with its federal delivery partners, including following up on program audit reports where recommendations for corrective actions are required; and Continued working with the provinces and territories to determine the projects to receive remaining uncommitted funds under the Canada Strategic Infrastructure Fund (CSIF) and the Municipal Rural Infrastructure Fund (MRIF). 	<p>Infrastructure Canada has continued to manage and leverage five established infrastructure investment funds to improve the state of Canada's public infrastructure and, in turn, enhance the economic, social, cultural and environmental quality of life of Canadians. The department continues to work in a coordinated manner with other federal departments and agencies, provincial, territorial and municipal governments, and First Nations, in delivering the following funds, which are scheduled to wind down (sunset) over the next several years, i.e., the Infrastructure Canada Program (ICP), the Municipal Rural Infrastructure Fund (MRIF), the Canada Strategic Infrastructure Fund (CSIF), the Border Infrastructure Fund (BIF) and the Public Transit Fund (PTF).</p> <p>The department continues the sound administration of the funding programs in cooperation with its federal delivery partners, including following up on program audit reports where recommendations for corrective actions are required, complete management responses on mid-term evaluations where required, and continues to work with the provinces and territories to determine projects to receive remaining uncommitted funds under the CSIF and MRIF.</p>

3. Type is defined as follows: **Previously committed** to – committed to in the first or second fiscal year prior to the subject year of the report; **ongoing** – committed to at least three fiscal years prior to the subject year of the report; and **new** – newly committed to in the reporting year of the RPP or DPR.

I.3 Risk Analysis

Throughout 2008-2009, the Canadian economy faced extraordinary challenges as a result of global financial volatility. Given the current economic circumstances, Infrastructure Canada has implemented measures aimed at reducing duplication, streamlining federal processes, fast tracking project approvals and accelerating funding under the Building Canada Plan and the new infrastructure funds announced in Budget 2009, in partnership with provincial, territorial and municipal governments. This effort includes the identification of specific projects in each jurisdiction that could be advanced to begin construction in the next two years.

The Government of Canada's ability to accelerate infrastructure funding is largely dependent on the ability of provinces, territories and municipalities to identify projects that are ready for construction and can be fast-tracked, and to match accelerated federal funding where cost-sharing is required. Accelerating infrastructure funding also depends on the success of regulatory streamlining measures, particularly for federal environmental assessment requirements. Infrastructure Canada has worked closely with its partners to overcome approval and implementation barriers on a sustained basis.

1.4 Expenditure Profile

1.4.1 Departmental Spending Trends

Figure 2 represents Infrastructure Canada’s spending trends from 2004-2005 to 2008-2009.

Figure 2: Departmental Spending Trend



Departmental spending is increasing as spending on existing programs flows, and as new programs are created. In 2008-2009, Infrastructure Canada spent a record \$2.3 billion on infrastructure investments in Canada under new and sunseting programs. New funding programs were also announced in Budget 2009, but funding for these programs became available only as of April 1, 2009.

1.4.2 Variations in Program Spending Trends

Infrastructure Canada flowed a record amount of funding in 2008-2009 to provinces, territories and municipalities to support public infrastructure projects. Through a suite of transfer payment programs, the department supports quality, cost-effective public infrastructure investments across Canada. Program design recognizes the provincial, territorial and municipal responsibility for a majority of public infrastructure, and Infrastructure Canada's participation as a funding partner. The department is not responsible for the management of infrastructure projects, but rather for the reimbursement of eligible expenses submitted by recipient project managers (for contributions programs), or in the case of other transfer payment programs, it provides stable base funding to provinces, territories and municipalities under the terms of signed agreements.

Public infrastructure projects are often large and complex, with complicated engineering and approval requirements, and significant variations in project cash requirements. Infrastructure Canada's ability to predict the timing of its program spending is heavily influenced by its partners. Provinces, territories and municipalities are in turn subject to changes in planning and approval timelines, as well as construction delays. The challenges of designing, negotiating and implementing new program and project funding agreements which involve multiple partners and multiple orders of government also contribute to an often significant variation in spending forecasts.

The inherent difficulty of forecasting annual spending requirements for Infrastructure Canada's programs was recognized during initial program design. It was further recognized that once funding agreements are concluded with recipients, it is not practical or desirable to limit federal project funding to a specific sum per fiscal year, regardless of changes in cash flow requirements. For this reason, the Department of Finance and Treasury Board Secretariat normally re-profile any unused program funds to future years, to meet the revised cash flow projections of recipients and to match the expenses by provinces, territories and municipalities. When program appropriations are not used, i.e., lapsed in a given fiscal year, the department regularly re-submits amounts to Parliament for re-approval, to meet ongoing program obligations as required. In this way, unused program funding is re-profiled to future years and will be available to provincial, territorial and municipal governments as infrastructure projects move forward.

The \$1.1 billion of unspent 2008-2009 authorities has been re-profiled to future years. Terms and conditions of agreements and payment schedules have been amended as required, in order to extend timelines and allow applicants to complete their approved projects. Infrastructure Canada continues to work with its partners and central agencies to better match its planned spending and program delivery requirements.

1.4.3 Voted and Statutory Items

Table 6: Voted and Statutory Items Listed in Main Estimates (in \$ thousands)

Vote # or Statutory Item (S)	Truncated Vote or Statutory Wording	2006-2007 Actual Spending	2007-2008 Actual Spending	2008-2009 Main Estimates	2008-2009 Actual Spending
50	Operating expenditures	32,593	35,177	37,530	36,637
55	Grants and contributions	1,414,680	1,917,009	2,414,778	2,240,257
(S)	Contributions to employee benefit plans	2,451	2,582	3,229	2,952
(S)	Payment to the Public Transit Fund	19,112			
	Total	1,468,836	1,954,768	2,455,537	2,279,846

Infrastructure Canada's budget for contributions has increased significantly from 2008-2009 to 2009-2010. This is due primarily to new funding received for the Building Canada Fund (BCF) and the doubling of the Gas Tax Fund (GTF). The Main Estimates can be accessed at: <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20092010/p2-eng.asp>.

Section II: Analysis of Program Activities by Strategic Outcome

2.1 Strategic Outcome

As previously stated in this report, during the reporting period of 2008-2009, in support of its mandate, Infrastructure Canada had this Strategic Outcome, which was approved in 2006:

Improving the sustainability of our cities and communities and Canada's local, regional and national public infrastructure to enhance the economic, social, cultural and environmental quality of life of Canadians.

2.2 Program Activities by Strategic Outcome

This section provides an analysis of Infrastructure Canada's three program activities by strategic outcome for 2008-2009; namely Infrastructure Investments; Policy, Knowledge and Partnership Development and Internal Services. Performance-related information is under development and will be captured in the department's new Program Activity Architecture-Performance Measurement Framework (PAA-PMF).

2.2.1 Program Activity (Infrastructure Investments) by Strategic Outcome

Table 7: Program Activity (Infrastructure Investments) by Strategic Outcome

Under this Program Activity, Infrastructure Canada managed various funds providing investments to Canada's priority infrastructure needs. The department managed three funds that directly support the new Building Canada Plan, developed and implemented new funding initiatives under Canada's Economic Action Plan, as well as managed five established initiatives scheduled to wind down (sunset) over the next several years.

2008-2009 Financial Resources (\$ millions)			2008-2009 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
2,893,941	3,319,894	2,252,038	84	80	4

Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary
To maximize economic, social, cultural and environmental benefits for Canadians through investments in public infrastructure in a coordinated manner with provincial, territorial and municipal governments, and First Nations.	Note: As Infrastructure Canada develops a performance measurement framework (PMF) based on its program activity architecture, it will be positioned to report on core investment categories and programs related to each of its main program activities and the priorities they collectively support.	Refer to note under Performance Indicators column.	<p>Met all expected results successfully and the work is ongoing as Infrastructure Canada's programs are long-term in nature, as stated in the first program activity.</p> <p>Also through this program activity, the department has contributed to the Government of Canada's commitment to stimulate the economy and create jobs by accelerating and expanding recent historic federal investments in infrastructure and by streamlining the federal approval process so that construction can begin quicker than it did before.</p> <p>Infrastructure Canada is implementing the three new programs under Canada's Economic Action Plan (EAP) including the Infrastructure Stimulus Fund, the Green Infrastructure Fund and the National Recreation Trails. It has also implemented the necessary steps to manage the additional EAP initiatives related to accelerating the seven-year Building Canada Plan including the Top-Up of the Communities Component and the access to the accelerated release of funds in the Provincial-Territorial Base Fund.</p>	<p>Infrastructure Canada has continued to work in a coordinated manner with federal departments and regional development agencies to manage its sunsetting infrastructure programs and has worked directly with provincial, territorial and municipal governments to implement the Economic Action Plan.</p> <p>The department has moved quickly to conclude agreements with provinces and territories to implement the programs under the Building Canada Plan and has already approved a large number of infrastructure initiatives.</p> <p>Over \$3.4 billion in funding was approved during the 2008-2009 period.</p> <p>In addressing the Economic Action Plan's new infrastructure programs and initiatives, the department has been updating its corporate risk profile, conducting readiness and risk assessments of the new programs, and has been developing business models and process maps to effectively achieve the objectives under this program activity.</p> <p>The department has increased capacity to process the large number of applications for the Infrastructure Stimulus Fund within tight timeframes while applying a sound project risk assessment approach in evaluating each project application.</p> <p>Where feasible, Infrastructure Canada has optimized the use of existing governance structures to make sound approval recommendations for projects under the Building Canada Fund-Major Infrastructure Component (BCF-MIC), the Infrastructure Stimulus Fund (ISF) and the Green Infrastructure Fund (GIF).</p>

1. The Building Canada Plan

Launched in 2007, the Building Canada Plan was designed to be a seven-year (2007-2014), \$33 billion plan that would provide stable and predictable funding to provinces, territories and municipalities, allowing them to both plan for the longer-term and address their ongoing infrastructure needs. Infrastructure Canada has overall responsibility for overseeing and coordinating the plan across participating departments, and is responsible, within the Transport, Infrastructure and Communities portfolio, for delivering the following key elements of the plan⁴.

- \$8.8 billion for the new Building Canada Fund (BCF), which will support major projects (Major Infrastructure Component), as well as projects in smaller communities (Communities Component), and research, knowledge and capacity-building;
- \$2.275 billion Provincial-Territorial Base Fund; and
- \$11.8 billion for the Gas Tax Fund (GTF) from 2007-2014.

However, with the advent of a global economic slowdown in Fall 2008, governments in Canada and across the world were prompted to take action to provide additional economic stimulus. At the First Ministers' Meeting in November 2008, there was agreement among the federal, provincial and territorial leaders that accelerating existing investments in the country's infrastructure would be an effective mechanism to effect such a stimulus. The Government of Canada's 2008 Speech from the Throne committed to accelerating the Building Canada Plan, which was re-confirmed in the November 2008 Economic and Fiscal Update.

During December 2008, the Minister of Transport, Infrastructure and Communities led consultations with provinces, territories and stakeholders on how to accelerate infrastructure projects. This culminated in a five-point action plan announced at the 2009 First Ministers' Meeting to accelerate infrastructure investments under the Building Canada Plan. In order to approve projects more quickly, governments agreed to streamline the regulatory and environmental review process by simplifying and developing a more efficient review and approval process.

In Budget 2009, the Government of Canada detailed its Economic Action Plan. In addition to accelerating infrastructure investments under Building Canada, the Economic Action Plan provided \$12 billion in new infrastructure investments over the next two years.

4. Transport Canada is responsible for several key elements of the plan: \$2.1 billion for the new Gateways and Border Crossings Fund; and \$1 billion in funding for the Asia-Pacific Gateway and Corridor Initiative. For more information on the plan, see www.buildingcanada.gc.ca.

a) Building Canada Fund (BCF)

The Building Canada Fund (BCF) totals \$8.8 billion over seven years, focusing on projects that deliver economic, environmental, and social benefits to all Canadians, and provides a national framework to address regional infrastructure priorities. The program operates through two components:

i) Building Canada Fund-Major Infrastructure Component (BCF-MIC): The Major Infrastructure Component targets larger, strategic projects of national and regional significance. Two-thirds of funding under the MIC, on a national basis, is to be directed to the above-mentioned national priorities. Projects under the MIC are identified on the basis of merit through a discussion with provinces and territories and through the Infrastructure Framework Committee (IFC). All projects are required to meet criteria targeting environmental, economic and quality of life objectives.

ii) Building Canada Fund-Communities Component (BCF-CC): The Communities Component addresses the unique infrastructure pressures facing smaller communities. It focuses on project investments in communities with populations of less than 100,000 (as per the 2006 Census). Projects are being selected through an application-based process. This fund serves as a complementary instrument to funding through the Gas Tax Fund. As part of the Economic Action Plan, a \$500 million Top-Up to the Communities Component, was provided to accelerate infrastructure projects in small communities over the next two years.

In light of the commitment to accelerate funding under the Building Canada Plan, the department streamlined the federal review and approval of projects, simplifying criteria and reducing the amount of information required in the project assessment process. Complementary to the work that Infrastructure Canada led, changes to the *Navigable Waters Protection Act* were passed with the *Budget Implementation Act*, which received Royal Assent on March 16, 2009. A series of regulations under the *Canadian Environmental Assessment Act* were also introduced and came into force in March 2009 to further streamline approvals, minimize duplication, and reduce the number of separate federal environmental assessments for infrastructure projects funded under the Building Canada Plan. This is expected to greatly reduce the number of projects that will be subject to a separate federal environmental assessment in the upcoming construction season.

In 2008-2009, the Government of Canada announced funding for 37 major infrastructure projects with a total federal commitment of approximately \$1.38 billion. As a result of the streamlining measures that were quickly implemented by the department, 26 of these projects, with a total federal commitment of just over \$1 billion, were announced between January 27, 2009 and March 31, 2009.

All provinces have signed an agreement with Canada regarding the management of the Communities Component part of the Building Canada Plan. Up to March 31, 2009, 486 projects have been approved, totalling \$505.6 million in federal contribution since the beginning of the program. As a result of streamlining measures quickly implemented by the department, 421 of these projects, with a federal contribution totalling \$452.6 million were approved between Budget 2009 and March 31, 2009.

For additional information on the Building Canada Fund, refer to Table 5-Details on Transfer Payment Programs, and Table 7-Horizontal Initiatives, at: <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2008-2009/index-eng.asp>.

b) Provincial-Territorial Base Fund (PT Base)

The Provincial-Territorial Base Fund (PT Base) was originally designed to provide \$25 million per year for each province and territory over seven years, for a total of \$175 million for each jurisdiction. In light of the fact that the Building Canada Fund (BCF) allocation for the three territories is also delivered through the PT Base Fund, the total program value is \$2.301 billion. The PT Base Fund provides a high degree of flexibility to provinces and territories to support their infrastructure priorities, including all of the categories that are eligible under the Building Canada Fund. Similar to the Gas Tax Fund, federal funding is provided up-front, and does not have to be utilized in the year in which it is provided. This ensures additional financial flexibility to provinces and territories as part of the Building Canada Plan. Approved infrastructure initiatives are cost-shared between the federal government and the provinces and territories to maximize investments by all orders of government. All provinces and territories will benefit from this investment in modern public infrastructure, and particularly smaller jurisdictions.

As part of its Economic Action Plan, in January 2009 the Government of Canada announced that it would accelerate the release of up to \$1 billion in PT Base Funds over the 2009-2010 and 2010-2011 construction seasons to jurisdictions that are able to put the matching funds to work quickly. With this commitment in place, all jurisdictions now have the opportunity to receive their entire seven-year funding allocation in as little as two years, i.e., by the end of fiscal year 2010-2011.

In 2008-2009, Infrastructure Canada committed \$545.7 million in PT Base funding. Over half of this, \$301.5 million, was committed between January 27 and March 31, 2009. Of the amount committed, \$390.6 million was flowed to provinces and territories. The majority, over \$227 million, occurred in the last three months of the fiscal year.

For results achieved and additional information on the Provincial-Territorial Base Fund, refer to Table 5-Details on Transfer Payment Programs, at: <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2008-2009/index-eng.asp>.

c) Gas Tax Fund (GTF)

The Gas Tax Fund supports capital investments in environmentally sustainable municipal infrastructure to improve water and air quality and reduce greenhouse gas emissions. It also provides funding to increase the capacity of communities to undertake long-term planning. The GTF combines predictable, long-term funding with local decision-making and planning, to enable municipalities to build and rehabilitate their core public infrastructure. Budget 2007 added \$8 billion in new funding and extended the GTF from 2010 to 2014, at \$2 billion per year.

The major activities related to the Gas Tax Fund during 2008-2009, include: The signing of the Gas Tax Fund Amending Agreements with all provinces and territories (with the exception of Newfoundland and Labrador) to extend the \$8 billion GTF fund for the 2010-2014 period, the GTF allocation of \$985 million transferred to recipients, the completion of joint evaluations with each province and territory, the initiation of an internal audit to provide assurance on the adequacy and effectiveness of the management control framework of the GTF, the implementation of the shared performance measurement framework for outcomes reporting, as well as the development of a strategy for national GTF reporting.

For results achieved and additional information on the Gas Tax Fund, refer to Table 5-Details on Transfer Payment Programs, at: <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2008-2009/index-eng.asp>.

2. New Funding Initiatives under Canada's Economic Action Plan

Accelerating spending under the Building Canada Plan was only one aspect of the Economic Action Plan. The Government of Canada also committed to rolling out new infrastructure spending initiatives for provincial, territorial and municipal infrastructure to create jobs and stimulate economic activity. The initiatives for which Infrastructure Canada has the lead include the Infrastructure Stimulus Fund (ISF), the Green Infrastructure Fund (GIF) and the National Recreation Trails. The department secured all the policy and program approvals for the three initiatives before March 31, 2009, so that roll-out could begin as quickly as possible.

a) Infrastructure Stimulus Fund (ISF)

The Infrastructure Stimulus Fund is a \$4 billion fund that provides funding to provincial, territorial and municipal construction-ready infrastructure rehabilitation projects. Funding is available for two years for projects that begin during the 2009 and 2010 construction seasons and can be completed before March 31, 2011. In 2008-2009, discussions were held with each province and territory to identify opportunities for cooperation in the implementation of the fund and key funding priorities. In addition, the first series of investments were made:

- On March 13, 2009, the first joint federal-provincial investments were announced under the Infrastructure Stimulus Fund. The Government of Canada and the Government of British Columbia announced support for the development of up to 161 community infrastructure projects through a joint investment of close to \$48 million under the Towns for Tomorrow, and LocalMotion Programs; and
- On March 26, 2009, the Government of Canada announced it would set aside up to \$350 million from the Infrastructure Stimulus Fund for projects identified under the *Programme de renouvellement des conduites d'eau potable et d'eaux usées* (PRECO). PRECO will also receive \$350 million from the Government of Quebec. This program will allow Quebec's municipalities to repair or to replace drinking water and wastewater pipes. The projects will be selected through a competitive process under which municipalities will have to submit their proposals for evaluation purposes.

b) Green Infrastructure Fund (GIF)

The Green Infrastructure Fund is a \$1 billion fund over five years, to support sustainable energy generation and transmission along with municipal wastewater and solid waste management infrastructure. Unlike other Economic Action Plan initiatives for the department, the Green Infrastructure Fund has a longer term focus and supports green infrastructure that can improve the quality of the environment and will lead to a more sustainable economy in the future.

c) National Recreation Trails

In Budget 2009 the federal government committed \$25 million to the National Trails Coalition in 2009-2010, to build and renew multi-purpose trails for walking, running, cross-country skiing, biking, all-terrain vehicles and snowmobiles.

3. Sunsetting Programs

The third category of infrastructure investment funds consists of five older initiatives scheduled to wind down (sunset) over the next several years:

a) Infrastructure Canada Program (ICP)

The \$2.05 billion ICP was created in 2000, to enhance infrastructure in Canada's urban and rural communities, and improve quality of life through investments that protect the environment and support long-term community and economic growth. Funding for the ICP was transferred to the five federal delivery partners responsible for program delivery: Western Economic Diversification Canada (for projects in the Western provinces), Industry Canada (for Ontario projects), Canada Economic Development-Quebec (for Quebec projects), Atlantic Canada Opportunities Agency (for projects in the Atlantic provinces), and Indian and Northern Affairs Canada (for First Nations and the three territories). Detailed reporting on ICP expenditures is the responsibility of these organizations.

The funds under the ICP program are now 99% committed. Infrastructure Canada followed up with its federal delivery partners on audit reports, particularly where corrective actions were required. In the spring of 2008, a national meeting with federal delivery partners, provincial and territorial governments took place in Ottawa, where many items such as best practices were discussed and shared.

For results achieved and additional information on the Infrastructure Canada Program, refer to Table 7-Horizontal Initiatives, at: <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2008-2009/index-eng.asp>.

b) Municipal Rural Infrastructure Fund (MRIF)

The Municipal Rural Infrastructure Fund (MRIF) was allocated \$1 billion for small-scale municipal infrastructure projects designed to promote and improve quality of life in both urban and rural communities. It was augmented with an additional \$200 million in January 2007. Its long-term commitment to public infrastructure will help promote sustainable economic growth, innovation and healthy communities. Municipal Rural Infrastructure Fund agreements have been signed with all provinces and territories.

In 2008-2009, Infrastructure Canada continued the sound administration of the MRIF program in cooperation with its federal delivery partners. An amendment to the terms and conditions to extend the timeline to March 31, 2013, was approved to allow some applicants to complete their approved projects. An MRIF management response on the mid-term evaluation was also completed during 2008-2009.

For results achieved and additional information on the Municipal Rural Infrastructure Fund, refer to Table 5-Details on Transfer Payment Programs, and Table 7-Horizontal Initiatives, at: <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2008-2009/index-eng.asp>.

c) Canada Strategic Infrastructure Fund (CSIF)

The Canada Strategic Infrastructure Fund (CSIF) operates under the authority of the *Canada Strategic Infrastructure Fund Act*, and is directed at projects of major federal and regional significance in areas that are vital to sustaining economic growth and enhancing the quality of life of Canadians. Its investments are made in cooperation with the provinces, territories, municipalities and the private sector. Each project is governed by specifically tailored arrangements with partners.

The mid-term evaluation of the CSIF, completed in 2008-2009, noted that the program was well-designed, well-managed and effective in identifying and implementing large-scale, strategic infrastructure projects. From a qualitative standpoint, all fully completed projects have shown to have met immediate outcomes. The projects undertaken under CSIF were judged consistent with the objectives of the program and linked to the economic, social and environmental priorities of the different levels of government involved. It was recognized that through the CSIF, the federal government served as a catalyst for the implementation of infrastructure projects that would either not have been undertaken for many years, or may not have been undertaken at all. The flexibility of the CSIF and the criteria that made the projects eligible for funding are the main reasons for which the program was judged efficient and effective. Flexibility permits the construction of projects to start right after

their announcement, before the formal TB approval. The eligibility criteria enable a broad range of categories of projects to be funded. The threshold formula, determined by the size of the province or territory population, also ensures the projects to be large-scale and strategic in the context of their respective locations. Management and delivery of the CSIF are other aspects of the program that were considered well done. Evidence indicates that there is a solid cooperation between the different orders of government and other stakeholders.

For results achieved and additional information on the Canada Strategic Infrastructure Fund, refer to Table 5-Details on Transfer Payment Programs, and Table 7-Horizontal Initiatives, at: <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2008-2009/index-eng.asp>.

d) Border Infrastructure Fund (BIF)

The Border Infrastructure Fund (BIF) was established in 2002, as a \$600-million fund to target the largest surface border crossings between Canada and the United States, as well as several other crossings. The fund reflects the importance of Canada's border crossings and highway approaches to economic growth, trade and security both nationally and internationally. Infrastructure Canada manages the BIF with Transport Canada serving as the implementing partner under the terms of a Memorandum of Understanding (MOU). More than 97% of the BIF funding has been committed with major projects being undertaken in New Brunswick, British Columbia's Lower Mainland and Southern Ontario decreasing congestion at Canada's busiest border crossings.

An internal audit of the BIF to assess the adequacy and effectiveness of the management control framework was completed in December 2007, and additional information on this internal audit is available at: <http://www.infc.gc.ca/pd-dp/ia-vi/mcf-finrep-ccg-rapfin-eng.html>. The action plan in response to the audit recommendations is in the process of being implemented, and follow-up is to take place. A mid-term evaluation of the BIF, to assess program design and management and determine results achieved to date, began in 2007-2008, and was completed in 2008-2009. The conclusions of this evaluation are similar to the conclusions of the CSIF. They formed a well-managed and well-designed program.

For results achieved and additional information on the Border Infrastructure Fund, refer to Table 5-Details on Transfer Payment Programs, and Table 7-Horizontal Initiatives, at: <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2008-2009/index-eng.asp>.

e) Public Transit Fund (PTF)

The Public Transit Fund (PTF) was established in 2005, as a one-time \$400 million transfer payment program, to provide funding for improved public transit services. It was allocated over two years to support projects that provide better and flexible transportation options for Canadians while addressing the need to reduce greenhouse gas emissions and smog in urban areas. The PTF is similar to the Gas Tax Fund in structure and design, including its flexibility, accountability and reporting mechanisms.

In 2008-2009, Infrastructure Canada's activities in this fund included the management and implementation of PTF agreements, including the coordination and collaboration with provinces, territories and municipalities for its administration, the initiation of an internal audit to provide assurance on the adequacy and effectiveness of the management control framework, and completion of joint evaluations of the program with signatories to assess the success and effectiveness of the program to date.

Benefits for Canadians (Infrastructure Investments)

This program activity is aimed at maximizing economic, social, cultural and environmental benefits for Canadians, through investments in public infrastructure in a coordinated manner with provincial, territorial and municipal governments, and First Nations. Recognizing the current economic situation, the Government of Canada has provided an important economic stimulus, helping to create jobs for Canadians and contributing to the long-term prosperity of communities by fast-tracking infrastructure funding. All provinces and territories will benefit from these investments in modern public infrastructure, particularly smaller jurisdictions.

Performance Analysis (Infrastructure Investments)

In 2008-2009, Infrastructure Canada continued to manage and deliver its infrastructure investment programs. At the beginning of the fiscal year, the focus was on the management and delivery of the Building Canada Plan. However, as the economy began to be of increasing concern to government, Infrastructure Canada's mandate was expanded considerably, and infrastructure investments are now the cornerstone of Canada's Economic Action Plan as announced in Budget 2009. Existing infrastructure funding programs were expanded and accelerated. New programs were created to provide timely economic stimulus by creating jobs across the country in the construction, engineering and manufacturing sectors as well as generating significant economic spinoff activity. The department has invested considerable effort, while considering risk factors and respecting environmental requirements, to committing funds as quickly as possible to eligible infrastructure projects. This work will continue to be pursued in 2009-2010. Through these expanded and accelerated infrastructure investments, it is expected that Canadians will emerge from the economic crisis with a more modern and greener infrastructure which will foster sustainable economic growth, a cleaner environment and more liveable communities.

In addition, as in previous years, in 2008-2009 the department succeeded in working in a coordinated manner with other federal departments and regional development agencies, provincial, territorial and municipal governments, First Nations and municipal associations to deliver approved program funding. For results achieved and additional information on the Building Canada Plan and sunseting programs, refer to Table 5-Details on Transfer Payment Programs, and Table 7-Horizontal Initiatives, at: <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2008-2009/index-eng.asp>.

Lessons Learned (Infrastructure Investments)

Some lessons learned from sunseting programs have been identified and will be considered for the design, management and delivery of future infrastructure investments programs.

First, it was recommended that program design continue to allow eligible expenditures at the time of the Ministerial approval rather than after a contribution agreement approval has been signed. This enables proponents to begin work at the time that the project is announced by the Minister, and therefore avoid cost increases for labour or materials over a longer period of time. Another recommendation was to reduce the project value thresholds when necessary under strategic funds, for greater flexibility. The Major Infrastructure Component of the Building Canada Fund incorporates both of these features.

Drawn from the experience of sunseting programs, other initiatives such as a risk management strategy and an environmental assessment streamlining have also been undertaken to avoid slippage in project completion. Moreover, a model contribution agreement will be made available at the time of announcement of projects. This model will be specific to the program under which the project falls, and will increase the speed with which contribution agreements are prepared and negotiated. The model contribution agreements will also ensure that outcomes from projects are appropriately measured by clearly laying out roles and responsibilities of data collection and other long-term measurement. Past agreements lack such a clause which makes it very difficult to make quantitative evidence-based evaluation of the program over the long-term.

2.2.2 Program Activity (Policy, Knowledge and Partnership Development) by Strategic Outcome

Table 8: Program Activity (Policy, Knowledge and Partnership Development) by Strategic Outcome

<p>This Program Activity consists of activities undertaken in: Policy development; knowledge, research and analysis; and partnership development. The outcomes of this activity are:</p> <ul style="list-style-type: none"> • The development of policies and strategic initiatives that are based on research and the input from strong partnerships to address infrastructure challenges and opportunities; and • Research, analysis and policy development that strengthen the effectiveness of infrastructure investments. <p>Under this Program Activity, Infrastructure Canada works in close partnership with provinces, territories, municipal government and the private sector, respectful of jurisdictions and expertise and in a spirit of open federalism.</p>					
2008-2009 Financial Resources (in \$ thousands)			2008-2009 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
12,220	8,819	8,819	62	53	9

Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary
To develop policies to address existing and emerging challenges and opportunities that are based on research and input from strong partnerships.	Note: As Infrastructure Canada develops a performance measurement framework (PMF) based on its program activity architecture, it will be positioned to report on core investment categories and programs related to each of its main program activities and the priorities they collectively support.	Refer to note under Performance Indicators column.	<p>Met all expected results successfully and the work is ongoing as Infrastructure Canada's programs and policies are long-term in nature.</p> <p>Similar to the first program activity, through this program activity the department has contributed to the Government of Canada's commitment to stimulate the economy and create jobs by accelerating and expanding recent historic federal investments in infrastructure and by streamlining the federal approval process so that construction can begin quicker than it did before.</p>	<p>Apart from various accomplishments, and challenges, as the Government of Canada responded to the economic downturn, Infrastructure Canada supported the Minister in summit meetings with provinces, territories, and municipalities that led to the development of the Government's five-point action plan to accelerate infrastructure investments and stimulate the economy, to secure Treasury Board and Cabinet approval for changes to the Building Canada Plan and overall policy and program framework to accelerate and streamline project application and approval processes.</p> <p>In addition, in 2008-2009, Infrastructure Canada sought and received approval from Treasury Board Secretariat to raise the Minister's delegated authority to \$100 million for projects under all project categories under the Building Canada Fund (BCF).</p> <p>For additional accomplishments of this program activity, refer to the Policy, Research and Partnership Development sections in this document.</p>

Policy

Infrastructure Canada works with its partners to identify and assess public infrastructure needs, to evaluate priorities and funding pressures and to develop policy options for the Minister's consideration.

In 2008-2009, the department continued to deliver high quality and timely policy support and advice to develop strategic policies based on sound knowledge and strong partnerships. At the beginning of the year it was expected that efforts would focus on the implementation of the Building Canada Plan. This mandate was significantly augmented by Canada's Economic Action Plan announced in Budget 2009. The new infrastructure initiatives of the Economic Action Plan required extensive work related to policy development, program design and frameworks, and approvals and negotiations with provinces and territories.

Specific results achieved include:

- Supported the Minister in summit meetings with provinces, territories, and municipalities that led to the development of the government's five-point action plan to accelerate infrastructure investments and stimulate the economy;
- Secured Treasury Board and Cabinet approval for changes to the Building Canada Plan and overall policy and program framework to accelerate and streamline project application and approval processes;
- Secured Treasury Board and Cabinet approval for infrastructure initiatives under the Economic Action Plan worth \$5.525B, as follows:
 - \$4B Infrastructure Stimulus Fund (New);
 - \$1B Green Infrastructure Fund (New);
 - \$25M National Recreation Trails (New); and
 - \$500M Top-Up to the Building Canada Fund Communities Component (BCF-CC).
- Provided policy support to the Minister in the implementation of the Building Canada Plan, and new infrastructure programs under the Economic Action Plan;
- Negotiated and signed Building Canada framework agreements for Alberta, Saskatchewan, Manitoba, Ontario and Quebec;
- Conducted interim due diligence studies of the funding eligibility of project proposals under the Building Canada Plan and provided project selection advice, based on the due diligence process to the Minister;

- Provided ongoing policy support, advice and timely information to the Minister on broad infrastructure policy and project priorities;
- Provided parliamentary and cabinet support to the Minister to ensure that Infrastructure Canada's perspectives are incorporated in relevant Parliamentary, Cabinet, inter-departmental and portfolio briefing and policy documents;
- Supported the analysis and development of federal policies impacting infrastructure initiatives in collaboration with other federal departments and other stakeholders. This includes, for example, the integration of Infrastructure Canada's objectives with other Government of Canada initiatives, such as Indian and Northern Affairs Canada's work on the federal Northern Strategy; and
- Participated in interdepartmental discussions and provided advice as required on the establishment of a federal Public Private Partnership Fund – an integral component of the Government of Canada's Private Public Partnership (P3) approach as outlined in the Building Canada Plan.

Knowledge

In 2008-2009, Infrastructure Canada worked with other governments, universities, international organizations and experts to improve research, knowledge and capacity-building. This research will promote innovation and progress in delivering world-class public infrastructure and fill knowledge gaps. The federal government's objective is to support horizontal infrastructure research that addresses emerging issues.

In 2008-2009, Infrastructure Canada has re-oriented its research and analysis efforts to help deliver key elements of the Building Canada Plan as follows:

- Shifted from primarily high-level and exploratory research to more applied internal and external research with partners and end-users. For example, to help foster evidence-based policy and facilitate decision-making on infrastructure and communities issues, four new projects were added to the existing 53 projects underway in 2008-2009 under the Research, Knowledge and Outreach (RKO) Program. These new projects focused on relevant issues such as the vulnerability of Canada's public infrastructure to the impacts of climate change, as well as the need to align municipal governments' asset condition reports to the new Public Sector Accounting Board's accounting processes for municipalities. Additional information on these and past projects can be found at: <http://www.infc.gc.ca/research-recherche/results-resultats/funres-recfin/rko-rcs-tc-tm-eng.html>;

- Increased its internal economic analysis of infrastructure issues by creating a new Economic Analysis section. This new section, supported by the Chief Economist, established in-house research and analysis expertise on priority economic issues relating to Infrastructure Canada's program delivery. Over the reporting period, the new Economic Analysis section analyzed the economic benefits of investing in infrastructure, including a counter-cyclical measure and its longer term impacts on productivity and competitiveness; and
- Strengthened and expanded research partnerships to better exchange information and knowledge, to better advise on infrastructure priorities, leverage resources to produce higher quality research and address knowledge gaps. A large number of partnerships have been developed through the Research, Knowledge and Outreach Program funded projects. A few projects have developed multi-disciplinary research communities and are maintaining them beyond the life of the project. Of particular focus in 2008-2009 was Infrastructure Canada's support of a joint project with the National Research Council and the National Round Table on Sustainable Infrastructure (NRTSI) to develop a model framework for the assessment of the state, performance and management of Canada's core public infrastructure. The NRTSI taps expertise from more than 45 infrastructure-related organizations across Canada.

For results achieved and additional information on the Research, Knowledge and Outreach Program, refer to Table 5-Details on Transfer Payment Programs, at: <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2008-2009/index-eng.asp>.

Partnership Development

Infrastructure Canada is committed to working cooperatively with partners at all levels of government, nationally and internationally, and across all sectors to implement a shared vision for the economic, social and environmental sustainability of Canada's infrastructure and communities. The department has continued to strengthen its capacity to develop and foster sound policies and decision-making on public infrastructure based on better knowledge, consensus and strong partnerships.

In 2008-2009, Infrastructure Canada's successful initiatives in partnership development include:

- Concluded negotiations under the Building Canada Plan with all provinces and territories by finalizing the remaining five framework agreements with Alberta, Saskatchewan, Manitoba, Ontario and Quebec;

- Strengthened collaboration with provinces, territories and municipalities through joint initiatives such as the Infrastructure Framework Committees under the Building Canada Plan, and the Gas Tax Oversight Committees responsible for monitoring the overall strategic implementation of the Gas Tax Fund (GTF) and the Provincial-Territorial Base Fund (PT Base). Infrastructure Canada also participated in important stakeholder events, such as the 2008 Federation of Canadian Municipalities Annual Conference and Municipal Expo;
- Supported the building of municipal capacity to plan for and achieve sustainability objectives, including sustainable infrastructure. This has included several Infrastructure Canada-supported presentations and workshops on Integrated Community Sustainability Plans (ICSP). These events provided a platform for the department to share information with stakeholders to help promote long-term planning on a municipal and regional scale;
- Maintained and enhanced strong partnerships with regional development agencies and other partners for the delivery of programs and projects; and
- Continued to work with international bodies on infrastructure and communities-related issues. The department has continued its international collaboration to develop and maintain partnerships with multi-lateral organizations, e.g., the Organization for Economic Co-Operation and Development (OECD), World Bank, UN-HABITAT, the Commonwealth Local Government Forum (CGLF), and other nations, to generate and communicate knowledge in support of sound policy-making.

Benefits for Canadians (Policy, Knowledge and Partnership Development)

The key role of Infrastructure Canada's policy function is to develop innovative policies and programs, identify and assess needs with respect to infrastructure, evaluate investment priorities and develop policy options using a sound evidence-base. The policy development activity requires a high degree of collaboration with other federal departments and agencies, as well as with provinces, territories, municipalities, municipal associations, First Nations, international organizations and the private sector.

Infrastructure Canada also works in partnership with other governments, universities, international organizations, and experts to improve research, knowledge and capacity-building that will promote innovation and progress in delivering world-class public infrastructure and fill knowledge gaps. The federal government's objective is to support horizontal infrastructure research that will

strengthen the information base for decision making and the development of effective policies, including improving the understanding of the state and impacts of public infrastructure, identifying internal and external conditions that shape Canada's infrastructure needs, emphasizing applied research, technical excellence and sharing of best practices to increase the life expectancy of public infrastructure.

Performance Analysis (Policy, Knowledge and Partnership Development)

In 2008-2009, Infrastructure Canada continued to deliver high quality and timely policy support and advice to develop strategic policies based on sound knowledge and strong partnerships. In the context of the Economic Action Plan, new policies and programs were quickly developed to help stimulate the economy through infrastructure investment.

As discussed under Knowledge, the department has re-oriented its research and analysis efforts to help deliver key elements of the Building Canada Plan. These changes included a shift to more research, increased economic analysis, better transfer of knowledge and strengthened partnerships.

Lessons Learned (Policy, Knowledge and Partnership Development)

One of the biggest challenges faced by Infrastructure Canada during 2008-2009, was adjusting existing programs so as to accelerate funding, while at the same time developing new funds in order to provide timely economic stimulus in support of the Economic Action Plan. Emerging from consultations with provincial, territorial, municipal and stakeholder, changes were made to streamline project review and approval processes under the Building Canada Plan. These changes were made in order to deliver infrastructure programs expeditiously in the upcoming construction season while ensuring the proper level of accountability over the use of federal funds. Although these measures were implemented as part of a five-point action plan in response to the global economic situation, these efforts to reduce duplication and inefficiencies should be taken into consideration for any future program development.

Infrastructure Canada's Knowledge, Research and Outreach program has predominantly contributed to an increase in awareness and understanding of infrastructure issues and practices, as well as information and knowledge gathering and exchange. Although significant progress has been made towards achieving its outcomes, significant knowledge gaps remain, such as the state and performance

of Canada's infrastructure, impact of investments as new ones have emerged, e.g., climate change and adaptation, and new technologies. Generating knowledge on these priority issues through rigorous, multi-disciplinary and applied analysis will ensure sound policy, program and strategic investment decisions by Infrastructure Canada and its partners.

2.2.3 Program Activity (Internal Services) by Strategic Outcome

**Table 9: Program Activity 3 (Internal Services)
by Strategic Outcome**

This Program Activity promotes excellence in program and corporate management in support of Infrastructure Canada's priorities. Internal services consist of Governance and Management Support (management and oversight, communications and legal services), Resource Management Services (human resources management, financial management, information management and technology, travel and other administrative services), and Assets Management Services (real property, materiel and acquisitions).

2008-2009 Financial Resources (in \$ thousands)			2008-2009 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
19,003	22,007	19,609	111	98	13

Benefits for Canadians (Internal Services)

These services provide strategic management direction and support effective and efficient program design and delivery, ensure stewardship and accountability of public funds, and build human resources capacity and leadership for program success.

Performance Analysis (Internal Services)

Management and Oversight: The reporting period of 2008-2009 saw a rapidly changing economic climate and the development of major new infrastructure program initiatives associated with the Canada's Economic Action Plan. At the beginning of the year, management attention was focused on the implementation of Building Canada Plan programs under initial policy framework agreements. In the latter half of the year, the department's focus was rapidly re-oriented to accelerate existing infrastructure funding and develop new stimulus programs to support Canada's Economic Action Plan. An increase in the Minister's delegation of authority to approve infrastructure projects was sought and obtained from Treasury Board Ministers,

a new internal Project Review Panel was established to provide independent advice and recommendations to the Minister; approval was obtained for a revised policy framework for the Building Canada Fund, and legal and policy approvals were obtained for a wide range of new and revised programs to address the country's new economic reality.

The department also made significant progress on key horizontal management initiatives contributing to an improved planning and oversight function. The Program Activity Architecture (PAA) was renewed and updated to reflect a new strategic outcome. The Corporate Risk Profile and Risk Management policy were updated, and a departmental advisory role was created to ensure a consistent application of risk management practices throughout the department. The Integrated Human Resources Plan was updated, including the specific incorporation of the values and ethics criteria, and work began on adjusting the plan to reflect the new programs under the Economic Action Plan. Internal controls, training and documentation were improved, and client business service models were designed to support continuous improvement and facilitate shared services delivery. Overall, the department continued to build internal capacity and expertise in corporate services areas to support its growing program delivery requirements.

Shared Information Management System for Infrastructure (SIMSI): Significant efforts were made to further enhance the Shared Information Management System (SIMSI) for Infrastructure modules supporting the Building Canada Fund (BCF), including the Communities Component and Major Infrastructure Component in addition to accommodating the new infrastructure funds under Canada's Economic Action Plan (notably the Infrastructure Stimulus Fund and the Green Infrastructure Fund). New business intelligence reporting tools were made available to SIMSI users in June 2008 and training was provided. SIMSI enables municipal governments to apply for project funding online, and allows Infrastructure Canada, its federal delivery partners and the provinces and territories to access applications, apply due diligence, track and report project approvals, completion and closure, track benefits, and monitor financial commitments and expenditures. In partnership with federal delivery agencies, provinces, territories and municipalities, Infrastructure Canada made significant progress in implementing a foundation for the capture and life-cycle management of data for geo-referencing project representation and mapping.

Communications: Communications services were provided to support ministerial announcements and events, and develop strategic communications and marketing approaches to increase Canadians' awareness and understanding of the Building Canada Plan and Canada's Economic Action Plan. The website "Creating Jobs: Building Communities", was developed to provide a single window for information on immediate action for infrastructure. Media relations, monitoring and analysis, new media, exhibits and media outreach also contributed to reaching stakeholders and the general public.

Project funding announcements, key trade shows such as the Federation of Canadian Municipalities, the Association of Municipalities of Ontario and the Canadian Society for Civil Engineering, advertising and significant Web initiatives reached millions of Canadians.

Section III: Supplementary Information

3.1 Financial Highlights

The financial highlights presented in this Departmental Performance Report are intended to serve as a general overview of Infrastructure Canada's financial position and operations. Financial statements can be found in the departmental Web site at: <http://www.infc.gc.ca/media/pub/index-eng.html>.

3.1.1 Condensed Financial Statements

Table 10 represents the department's Condensed Statement of Financial Position and Table 11 the Condensed Statement of Operations.

Table 10: Condensed Statement of Financial Position for the Period ending on March 31, 2009

(in \$ thousands)

	% Change	2009	2008
ASSETS	-62%	59,230	156,909
Total Assets:	-62%	59,230	156,909
LIABILITIES	83%	132,856	72,698
Total Liabilities:	83%	132,856	72,698
EQUITY	-187%	(73,626)	84,211
Total Equity:	-187%	(73,626)	84,211

The variances above represent funding that needed to be returned to Infrastructure Canada for the Canada Strategic Infrastructure Fund's projects, in the amounts of \$128.2M in 2007-2008, and \$33.3M in 2008-2009.

**Table 11: Condensed Statement of Operations
for the Period Ending on March 31, 2009**

(in \$ thousands)

	% Change	2009	2008
EXPENSES	18%	2,285,061	1,944,043
Total Expenses:	18%	2,285,061	1,944,043
REVENUES	350%	9	2
Total Revenues:	350%	9	2
NET COST OF OPERATIONS:	18%	2,285,052	1,944,041

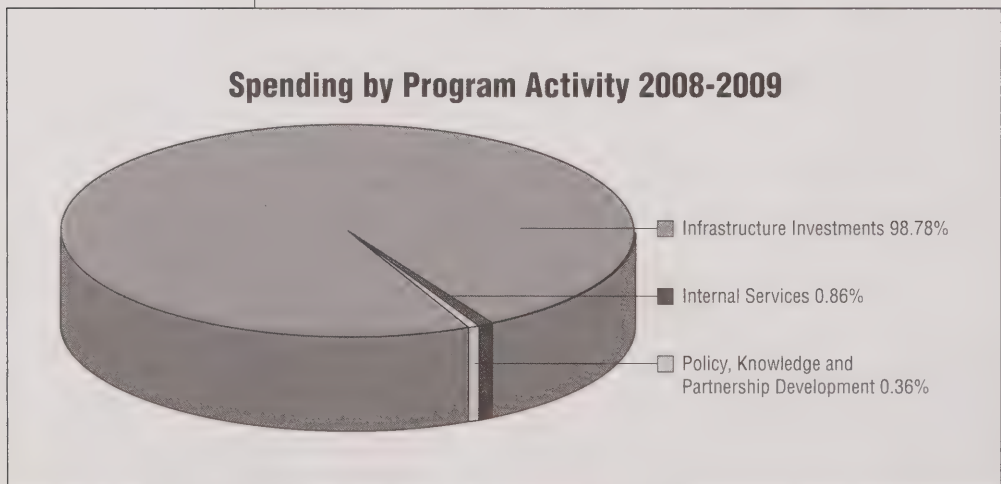
The sources of revenue are proceeds from crown assets disposals, other fees such as Access to Information and Privacy (ATIP) requests, and miscellaneous revenues such as the Bank of Montreal's rebates on acquisition cards.

3.2 Financial Highlights Chart

3.2.1 Spending Allocations by Program Activities

Figure 4 represents the 2008-2009 total spending allocation by Infrastructure Canada's three program activities during the reporting period, i.e., Infrastructure Investments, Policy, Knowledge and Partnership Development and Internal Services.

Figure 4: Spending Allocation by Program Activity



In 2008-2009, Infrastructure Canada spent a record \$2.3 billion to meet the expected results of its program activities and contribute to its strategic outcome. There was a \$426.8M net increase in contributions over the 2007-2008 Main Estimates requirements. This includes \$327.8M for the new Provincial-Territorial Base Funding Program, and an approved budget increase under the Gas Tax Fund of \$197.5M. It also reflects cash flow changes to other contributions, including the Municipal Rural Infrastructure Fund (net increase of \$12.6M), the Canada Strategic Infrastructure Fund (net decrease of \$79.4M), and the Border Infrastructure Fund (net decrease of \$31.7M). There was also a net increase of another \$11.0M in Operating Budget.

3.2.2 Financial Statements

Infrastructure Canada's financial statements can be found at the departmental Web site at: <http://www.infc.gc.ca/media/pub/index-eng.html>.

3.3 List of Supplementary Information Tables

3.3.1 List of Tables

The following five tables are available electronically at the Treasury Board Secretariat's Web site at: <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2008-2009/info/info-eng.asp>.

Table 5: Details on Transfer Payments Programs (TPP)

Table 7: Horizontal Initiatives

Table 9: Green Procurement

**Table 10: Response to Parliamentary Committees
and External Audits**

Table 11: Internal Audits and Evaluations

As prescribed by the Policy on Transfer Payments, as of June 30, 2009, the summary of the Three-Year Plan for Transfer Payments is available at: <http://www.infc.gc.ca/pd-dp/tpp-ppt/index-eng.html>.

3.4 Other Items of Interest

In the pursuit of excellence in service delivery, Infrastructure Canada has continued to implement enhancements to various modern management practices within the overall Management Accountability Framework (MAF). This is consistent with its vision to deliver, under prudent stewardship, quality programs that generate results for Canadians. The department participated in the 2008-2009 (Round VI) MAF process, and received strong assessment ratings in several areas of management. Proactive disclosure of Round VI is scheduled to be released in February 2010.

Infrastructure Canada is working to develop and implement Phase 2 of the Treasury Board Management, Resources and Results Structure (MRRS) Policy. The MRRS is designed to improve reporting to Parliament, provide the basis to support improved decision-making and support the horizontal management of government priorities. Phase 2 consists of the development of a performance measurement framework and the development of a governance structure for decision making in the department. The performance measurement framework will help gauge the performance of all departmental activities and programs, identifying performance indicators, expected results and targets. The framework will help to provide more information in future reports on plans and priorities and departmental performance reports. Infrastructure Canada also continues to respect Government of Canada administrative policies in such areas as proactive disclosure, public opinion research and communications.

As previously stated in this report, through its Economic Action Plan, the federal government has established the new \$4 billion Infrastructure Stimulus Fund (ISF) that provides funding to provincial, territorial and municipal construction-ready infrastructure rehabilitation projects. Funding is available for two years for projects that begin during the 2009 and 2010 construction seasons and can be completed before March 31, 2011. The ISF complements existing federal infrastructure funding by focusing on short-term objectives for economic stimulus. To further this goal of rapid economic stimulus, the ISF will focus on construction-readiness as important project selection criteria. The full \$4 billion will be distributed in fiscal years 2009-2010 and 2010-2011. Projects will focus largely on the rehabilitation of existing assets such as water, wastewater, public transit, highways, roads, culture, parks, trails and municipal buildings.

Also previously mentioned in this report, the \$1 billion Green Infrastructure Fund (GIF) was announced under the Economic Action Plan and provides funding to projects that improve the quality of the environment and that support sustainable, long-term economic growth. Funding is available as a national envelope, with no provincial/territorial allocation, over a five-year basis beginning in 2009-2010. The focus of the Green Infrastructure Fund is on large-scale, strategic infrastructure projects that promote cleaner air, reduced greenhouse gas emissions and cleaner water. Eligible categories include: Wastewater infrastructure, green energy generation infrastructure, green energy transmission infrastructure, solid waste infrastructure, carbon transmission and storage infrastructure.

In addition, in 2008-2009, Infrastructure Canada sought and received approval from the Treasury Board Secretariat to raise the Minister's delegated authority to \$100 million for projects under all project categories under the Building Canada Fund (BCF).

3.5 Contact Information

For more information, please visit www.infrastructure.gc.ca or contact:

Infrastructure Canada
90 Sparks Street
Ottawa, Ontario
K1P 5B4

National information line on infrastructure: 613-948-1148
Telephone toll free: 1-800 O-Canada (1-800-622-6232)
National fax line on infrastructure: 613-948-9138

For more information on the Building Canada Plan, please visit www.buildingcanada.gc.ca.

De plus, Infrastructure Canada a réussi à obtenir l'accord du Secréariat du Conseil du Trésor en 2008-2009 pour augmenter le seuil à partir duquel le pouvoir est délégué au Ministère, soit qu'il passe à 100 millions de dollars pour toutes les catégories de projets faisant partie du Fonds Chantiers Canada (FCC).

3.5 Coordonnées

Pour obtenir de plus amples renseignements, visitez le site www.infrastructure.gc.ca, ou communiquez avec :

Infrastructure Canada
90, rue Sparks
Ottawa (Ontario)
K1P 5B4

Ligne d'information nationale sur l'infrastructure : 613-948-1148
Ligne téléphonique gratuite : 1 800 O-Canada (1 800 622-6232)
Télocopieur national pour des renseignements sur l'infrastructure : 613-948-9138

Pour obtenir de plus amples renseignements sur le plan Chantiers Canada, consultez le site <http://www.ChantiersCanada.gc.ca>.

d'une structure de gouvernance destinée à la prise de décisions au sein du Ministère. Le cadre de mesure du rendement contribuera à fournir une évaluation du rendement dans le cadre des activités et des programmes ministériels, et à définir les indicateurs de rendement, ainsi que les résultats et les objectifs visés. Le cadre permettra d'offrir les futurs rapports sur les plans et les priorités et les Rapports ministériels sur le rendement. De plus, Infrastructure Canada continue de suivre les politiques administratives établies par le gouvernement du Canada dans des domaines tels que la divulgation proactive, la recherche et la communication en matière d'opinions publiques.

Comme susmentionné dans le présent rapport, grâce au Plan d'action économique du Canada, le gouvernement fédéral a établi un nouveau fonds de stimulation de l'infrastructure de quatre milliards de dollars qui permettra de financer des projets provinciaux, territoriaux et municipaux de remise en état de l'infrastructure prêts à être exécutés. Ce financement de deux ans sera accordé à des projets qui seront entrepris pendant les périodes de construction 2009 et 2010 et qui pourront être menés à terme avant le 31 mars 2011. Le Fonds de stimulation de l'infrastructure complète le financement fédéral existant en matière d'infrastructure en accordant la priorité aux objectifs à court terme qui visent à stimuler l'économie. Afin d'atteindre cet objectif de stimulation économique rapide, un important critère d'admissibilité au fonds sera un état de préparation permettant l'exécution immédiate du projet. La totalité des quatre milliards de dollars seront répartis au cours des exercices 2009-2010 et 2010-2011. Les projets doivent être axés sur la remise en état d'immobilisations existantes telles que l'eau, le traitement des eaux usées, le transport en commun, l'infrastructure routière, la culture, les parcs, les sentiers et les centres communautaires.

Comme cela a également été mentionné auparavant, le milliard de dollars du Fonds pour l'infrastructure verte (FIV), annoncé dans le cadre du plan d'action économique, servira à financer les projets destinés à améliorer la qualité de l'environnement et à soutenir la pérennité de la croissance économique à long terme. Le financement sera attribué par l'intermédiaire d'une enveloppe nationale, sans allocation provinciale/territoriale, et sur une base quinquennale à compter de 2009-2010. Le Fonds pour l'infrastructure verte vise à investir dans des projets d'infrastructure qui contribuent à l'assainissement de l'air et de l'eau, et à la réduction des émissions de gaz à effet de serre. Les catégories admissibles sont : infrastructure de traitement des eaux usées; infrastructure de production d'énergie verte; infrastructure de transport de l'énergie verte; infrastructure de traitement des déchets solides et infrastructure de stockage de dioxyde de carbone.

3.3 Liste des tableaux supplémentaires de renseignements

3.3.1 Liste des tableaux

Les cinq tableaux suivants sont disponibles en ligne, sur le site Web du Secrétaire du Conseil du Trésor : <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2008-2009/info/info-tra.asp>.

Tableau 5 : Renseignements sur les programmes de paiements de transfert (PPT)

Tableau 7 : Initiatives horizontales

Tableau 9 : Achats écologiques

Tableau 10 : Réponse aux commissions parlementaires et aux vérifications externes

Tableau 11 : Vérifications et évaluations internes

Conformément aux recommandations de la Politique sur les paiements de transfert, à compter du 30 juin 2009, vous pouvez consulter le résumé du plan triennal pour les programmes de paiements de transfert à l'adresse suivante : <http://www.inf.gc.ca/pd-dp/ppi/index-tra.html>.

3.4 Autres sujets d'intérêt

Afin de maintenir le niveau d'excellence dans la prestation de ses services, Infrastructure Canada a continué d'apporter des améliorations à de nombreuses pratiques modernes de la gestion au sein du volet Personnes du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG). Elle reste ainsi fidèle à sa volonté de fournir, dans la cadre d'une administration prudente, des programmes de qualité qui seront bénéfiques pour les Canadiens. Le Ministère a pris part au processus d'évaluations fondées sur le CRG (Ronde VI) en 2008-2009 et a obtenu de très bons coefficients dans le cadre de l'évaluation portant sur plusieurs domaines de gestion. La publication de la divulgation proactive de la Ronde VI est prévue pour février 2010.

Infrastructure Canada travaille à l'élaboration et à la mise en œuvre de la phase 2 de la Politique sur la Structure de gestion des ressources et des résultats (SGRR). L'objectif de la SGRR est d'améliorer les rapports au parlement, de fournir une base sur laquelle s'appuyer lors de la prise de décisions et de soutenir la gestion horizontale des priorités gouvernementales. La phase 2 comprend l'élaboration d'un cadre de mesure du rendement et

Vous pouvez consulter les états financiers d'Infrastructure Canada sur le site Web du Ministère à l'adresse suivante : <http://www.inf.gc.ca/media/pub/index-fra.html>.

3.2.2 États financiers

En 2008-2009, Infrastructure Canada a dépensé la somme record de 2,5 milliards de dollars pour que ses activités de programmes atteignent leurs objectifs et afin de contribuer à la réalisation de son résultat stratégique. Les contributions réalisées en 2007-2008 dans le cadre des exigences relatives au Budget principal des dépenses représentent une augmentation nette de 426,8 milliards de dollars. Cette augmentation comprend 327,8 millions de dollars pour le nouveau programme de financement de base provincial/territorial et une augmentation du budget approuvé en vertu du Fonds de la taxe sur l'essence, soit 197,5 millions de dollars. Elle reflète également les changements de trésorerie effectués pour répondre à d'autres besoins de financement, tels que le Fonds sur l'infrastructure municipale rurale (augmentation nette de 12,6 millions de dollars), le Fonds canadien sur l'infrastructure stratégique (diminution nette de 79,4 millions de dollars) et le Fonds sur l'infrastructure frontalière (diminution nette de 31,7 millions de dollars). Le Budget d'exploitation a également connu une augmentation nette de 11 millions de dollars.

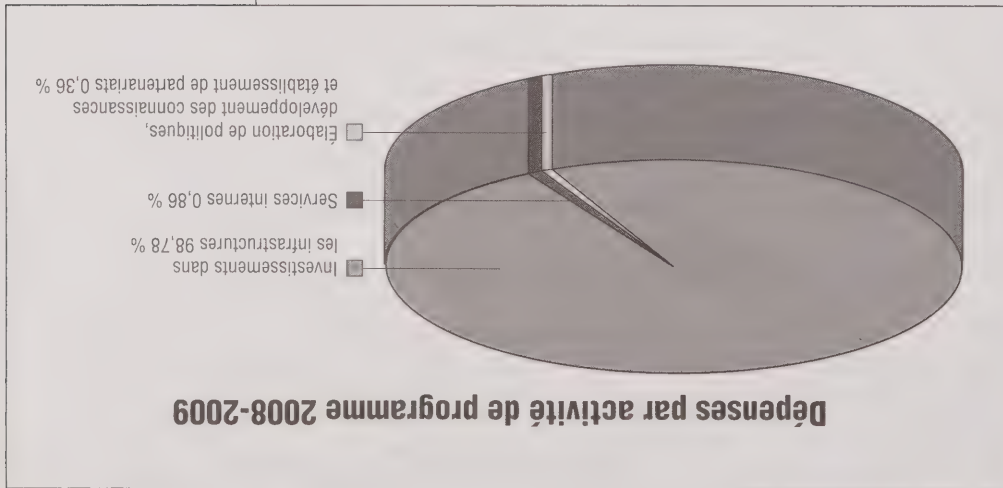


Illustration 4 : Répartition du financement par activité de programme

Tableau 11 : État condensé de la situation financière des opérations pour la période qui a pris fin le 31 mars 2009

(en millions de dollars)			
Écarts en pourcentage	2009	2008	
	DÉPENSES		18 %
	2 285 061		1 944 043
	Total des dépenses :		18 %
	2 285 061		1 944 043
	RECETTES		350 %
	9		2
	Total des recettes :		350 %
	9		2
	COÛT NET DES ACTIVITÉS :		18 %
2 285 052		1 944 041	

Les revenus proviennent des biens aliénés de l'État, des autres frais liés aux demandes d'Accès à l'information et protection des renseignements personnels (AIPRP) et des autres recettes provenant des remboursements effectués par la Banque de Montréal pour les cartes d'achat.

3.2 Représentation graphique des points saillants financiers

3.2.1 Répartition du financement par activité de programme

L'illustration 4 fait état de la répartition totale des financements en 2008-2009 pour les trois activités de programme d'Infrastructure Canada au cours de la période de déclaration, c'est-à-dire les investissements dans les infrastructures, l'élaboration de politiques, développement des connaissances et établissement de partenariats et les Services internes.

Section III : Information supplémentaire

3.1 Faits saillants sur le plan financier

Les points saillants financiers détaillés dans le Rapport ministériel sur le rendement ont pour but de fournir une présentation générale sur les activités et le positionnement d'Infrastructure Canada sur le plan financier. Vous pouvez consulter les états financiers sur le site Web du Ministère à l'adresse suivante : <http://www.inf.gc.ca/media/pub/index-fra.html>.

3.1.1 Condensé de l'état des résultats d'exploitation

Le tableau 10 est un condensé de l'état des résultats d'exploitation du ministère. Le tableau 11 est, quant à lui, un condensé de l'état des résultats d'exploitation pour les opérations.

Tableau 10 : État condensé de la situation financière pour la période qui a pris fin le 31 mars 2009

(en millions de dollars)

	Écarts en pourcentage	2009	2008
ACTIFS	-62 %	59 230	156 909
Total des actifs :	-62 %	59 230	156 909
PASSIF	83 %	132 856	72 698
Total du passif :	83 %	132 856	72 698
CAPITAUX PROPRES	-187 %	(73 626)	84 211
Total des capitaux propres :	-187 %	(73 626)	84 211

Les écarts ci-dessus représentent les financements qui ont dû être retournés à Infrastructure Canada dans le cadre des projets du Fonds canadien sur l'infrastructure stratégique, soit 128,2 millions de dollars en 2007-2008 et 33,3 millions de dollars en 2008-2009.

(SPGII) : Des efforts importants ont été déployés pour renforcer d'abord les modules du Système partagé de l'information sur les infrastructures (SPGII), lesquels appuient le Fonds Chantiers Canada (FCC), notamment les volets Collectivités et Grandes infrastructures. Les efforts visent également à répondre aux besoins des nouveaux fonds d'infrastructure en vertu du Plan d'action économique du gouvernement du Canada (particulièrement le Fonds de stimulation de l'infrastructure et le Fonds pour l'infrastructure verte). Des nouveaux outils pour les rapports administratifs ont été mis à la disposition des utilisateurs du SPGII en juin 2008. Ces derniers ont également bénéficié d'une formation relativement à l'utilisation de ces outils. Le SPGII permet aux gouvernements municipaux d'adresser une demande de financement de projet en ligne, et il permet également à Infrastructure Canada, à ses partenaires fédéraux, aux provinces et territoires d'avoir accès à ces demandes, d'assurer une diligence raisonnable; de suivre les approbations de projets et de faire rapport à cet égard; de suivre la progression et la clôture des projets; de suivre l'évolution des résultats et de surveiller les engagements financiers et les dépenses. En partenariat avec les organismes d'exécution fédéraux, les provinces, les territoires et les municipalités, Infrastructure Canada a progressé et franchi d'importantes étapes dans la mise en place des fondements nécessaires à la saisie des données et à la gestion du cycle de vie de ces données aux fins de présentation et de représentation graphique des projets de géolocalisation.

Communications : Les services de communication ont été fournis pour appuyer les annonces et les événements ministériels, et pour mettre en place des communications stratégiques et des approches marketing destinées à éveiller la conscience des Canadiens et à améliorer leur compréhension relativement au plan Chantiers Canada et au Plan d'action économique du gouvernement du Canada. Le site Web « Créer des emplois : Soutenir les collectivités » a été conçu dans le but de regrouper tous les renseignements ayant trait aux actions en cours en matière d'infrastructure en un guichet d'information unique. Les relations avec les médias, la gestion et l'analyse de ces relations, les nouveaux médias, les séminaires ont aussi contribué à atteindre les intervenants et le grand public.

Les annonces de financement de projets, les foires commerciales majeures (telles que la Fédération canadienne des municipalités, l'Association of Municipalities of Ontario [Association des municipalités de l'Ontario], la Société canadienne de génie civil, la publicité et les initiatives Web pertinentes ont joint des millions de Canadiens.

Analyse du rendement (Services internes)

Gestion et surveillance : La période de déclaration 2008-2009 a été marquée par un brusque changement dans le climat économique et par l'apparition d'importantes et nouvelles initiatives en matière de programmes d'infrastructures liées au Plan d'action économique du gouvernement du Canada. Au début de l'année, la gestion était essentiellement axée sur la mise en œuvre des programmes de plan Chantiers Canada conformément aux ententes-cadres stratégiques initialement conclues. Au cours du second semestre de l'année, le ministère a redéfini ses priorités pour se concentrer sur l'accélération du fonds d'infrastructure existant et sur l'élaboration de nouveaux programmes de stimulation dans le cadre du soutien apporté au Plan d'action économique du gouvernement du Canada. Les membres du Conseil du Trésor ont réussi à obtenir du Ministère davantage de délégation de pouvoir relativement à l'approbation des projets d'infrastructures. De plus, un nouveau groupe d'examen des projets a été mis en place en vue de donner un avis impartial et de fournir des recommandations au Ministère. Un accord a également été obtenu pour permettre la révision du cadre stratégique du Fonds Chantiers Canada, et des ententes ont été conclues dans le cadre juridique et des politiques pour l'élaboration de nombreux programmes, et ce, dans le but de s'adapter à la nouvelle réalité économique du pays. Le Ministère a également fait de considérables progrès en matière d'initiatives clés de gestion horizontale, contribuant ainsi à améliorer les fonctions de planification et de surveillance. L'architecture des activités de programmes (AAP) a été renouvelée et mise à jour pour refléter un nouveau résultat stratégique. Les politiques relatives au Profil des risques et à la gestion du risque ont été mises à jour. En outre, une fonction de conseil au sein du Ministère a été créée en vue d'y assurer l'application uniforme des procédures de gestion du risque. Le Plan intégré des ressources humaines d'Infrastructure a été mis à jour et il intègre désormais les critères basés sur les valeurs et l'éthique. De plus, un ajustement du plan a été entrepris dans le but de tenir compte des nouveaux programmes qui ont été mis en place dans le cadre du Plan d'action économique. Des améliorations ont été apportées aux contrôles internes, à la formation et à la gestion des documents, et les modèles de service aux clients ont été conçus pour favoriser constamment les améliorations et faciliter la prestation de services communs. D'une manière générale, le Ministère a poursuivi le renforcement des capacités et des connaissances en interne dans les domaines qu'il couvre, l'objectif visé étant de pouvoir répondre aux exigences toujours plus nombreuses relativement à la mise en œuvre de ses programmes.

Le programme de financement pour la recherche, les connaissances et la sensibilisation d'Infrastructure Canada a largement contribué à éveiller les consciences et à améliorer la compréhension relativement aux questions d'infrastructure et aux pratiques menées dans ce domaine. Ce programme a également participé au rassemblement et à l'échange de renseignements et de connaissances. Bien que des progrès aient été faits en vue de l'atteinte de ses résultats, des lacunes considérables demeurent au niveau des connaissances, par exemple l'état et le rendement de l'infrastructure du Canada, les incidences des investissements, et de nouvelles lacunes ont fait leur apparition, par exemple le changement et l'adaptation climatiques et les nouvelles technologies. Le fait de libérer de nouvelles connaissances relativement à ces questions prioritaires, à travers des analyses rigoureuses, multidisciplinaires et appliquées, permettra à Infrastructure Canada et à ses partenaires de faire des choix sûrs en matière de politique, de programme et de décision d'investissement.

2.2.3 Activités de programmes (Services internes) par résultat stratégique

Tableau 9 : Activités de programmes 3 (Services internes) par résultat stratégique

Ressources financières pour 2008-2009 (en milliers de dollars)		Ressources humaines (équivalents temps plein) pour 2008-2009	
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	Prévues
19 003	22 007	19 609	111
Écart		Réelles	98
13			

Retombées pour les Canadiens (Services internes)

Ces services fournissent une orientation stratégique de gestion et apportent leur appui à la conception efficace et rentable des programmes et à leur mise en œuvre, assurent l'administration et la responsabilité des fonds publics, et développent les capacités en ressources humaines et constituent un leadership en vue d'assurer la réussite des programmes.

Analyse de rendement (Elaboration de politiques, développement des connaissances et établissement de partenariats)

de décisions et à l'élaboration de politiques efficaces, notamment mieux comprendre l'état et les répercussions des infrastructures publiques, déceler les conditions internes et externes qui déterminent les besoins du Canada en infrastructure, mettre l'accent sur la recherche appliquée, l'excellence technique et la mise en commun des pratiques exemplaires afin d'améliorer la durée de vie des infrastructures publiques.

En 2008-2009, Infrastructure Canada a continué d'offrir un soutien et des conseils stratégiques opportuns et de qualité, en plus d'élaborer des politiques stratégiques qui reposaient sur des connaissances et des partenariats solides. Dans le cadre du plan d'action économique, de nouvelles politiques et de nouveaux programmes ont rapidement été mis sur pied pour contribuer à la stimulation de l'économie grâce aux investissements dans les infrastructures.

Comme il a été mentionné à la section « Connaissances », le Ministère a donné une nouvelle direction à ses travaux de recherche et d'analyse en vue d'assurer la mise en œuvre des éléments clés du plan Chantiers Canada. Parmi ces changements, on peut noter le passage à d'autres recherches, à l'avantage d'analyses économiques, à un transfert des connaissances et à un renforcement des partenariats.

Leçons tirées (Elaboration de politiques, développement des connaissances et établissement de partenariats)

L'un des plus grands défis qu'Infrastructure Canada a dû relever a été d'adapter les programmes existants en vue d'accélérer le financement des projets, tout en mettant en place de nouveaux fonds pour donner une impulsion économique en temps opportun dans le cadre du soutien apporté au plan d'action économique. À la lumière des consultations menées avec les provinces, les territoires, les municipalités et les intervenants, des changements ont été apportés afin de rationaliser les processus d'examen et d'approbation des projets conformément au plan Chantiers Canada. L'objectif visé par ces changements est de faire en sorte que les programmes d'infrastructure soient mis en place le plus tôt possible, soit pour la prochaine saison de construction, tout en garantissant un niveau de responsabilité approprié pour l'utilisation des fonds fédéraux. Bien que ces mesures aient été menées dans le cadre du plan d'action en cinq points pour répondre à la situation économique mondiale, les efforts visant à réduire le chevauchement et devraient être pris en compte pour toute réalisation ultérieure d'un programme.

- Le renforcement de la capacité des municipalités à planifier et à atteindre leurs objectifs en matière de durabilité, notamment des infrastructures durables. Cette initiative comprend notamment des ateliers et des présentations d'Infrastructure Canada sur les plans intégrés pour la durabilité de la collectivité (PIDC). Ces événements ont permis au Ministère d'échanger de l'information avec les intervenants pour promouvoir la planification à long terme à l'échelle municipale et régionale;
- Le maintien et le renforcement de partenariats solides avec les organismes de développement régional et d'autres partenaires aux fins de la mise en œuvre des programmes et des projets;
- La poursuite de la collaboration avec des organismes internationaux sur les questions liées à l'Infrastructure et aux collectivités. Le Ministère a poursuivi sa collaboration internationale dans le but de créer et de maintenir des partenariats avec des organismes multilatéraux (comme l'OCDE, la Banque mondiale, l'ONU-HABITAT et le Forum du Commonwealht sur les administrations locales) ainsi qu'avec d'autres pays, pour générer et diffuser des connaissances sur l'élaboration de politiques solides.

Avantages pour les Canadiens (Elaboration de politiques, développement des connaissances et établissement de partenariats)

La principale fonction d'Infrastructure Canada consiste à élaborer des politiques et des programmes innovants, à définir et évaluer les besoins en infrastructure, à évaluer les priorités en matière d'investissement et à mettre en place des options stratégiques à partir d'une solide base d'éléments probants. L'activité liée à l'élaboration des politiques exige une collaboration très étroite, tant avec les autres ministères et organismes fédéraux qu'avec les provinces, les territoires, les municipalités, les associations municipales, les Premières nations, les organismes internationaux et le secteur privé.

Infrastructure Canada travaille en partenariat avec les autres gouvernements, universités, organismes et experts internationaux pour améliorer la recherche, la connaissance et accroître les capacités, et ce, dans le but de promouvoir l'innovation et les progrès liés à la mise en place d'infrastructures publiques de calibre mondial pour pallier les lacunes au chapitre des connaissances. L'objectif visé par le gouvernement fédéral est d'apporter son soutien à la recherche horizontale sur les infrastructures. Ce qui permettra d'accroître la base de renseignements qui sert à la prise

- La conclusion de négociations avec toutes les provinces et tous les territoires dans le cadre du plan Chantiers Canada, notamment les cinq autres ententes-cadres avec l'Alberta, la Saskatchewan, le Manitoba, l'Ontario et le Québec;
 - Le resserrement de la collaboration avec les provinces, les territoires et les municipalités grâce à des initiatives communes comme les comités de l'entente-cadre en matière d'infrastructure dans le cadre du plan Chantiers Canada, et les comités de surveillance du Fonds de la taxe sur l'essence, chargés de surveiller la mise en œuvre de la stratégie globale du Fonds de la taxe sur l'essence (FTTE) et du Financement de base provincial/territorial (Financement de
- En 2008-2009, les projets de partenariats qui se sont avérés fructueux sont notamment les suivants :

Infrastructure Canada s'engage à collaborer avec les partenaires de tous les secteurs et de tous les ordres du gouvernement, tant à l'échelle nationale qu'internationale, afin de mettre en place une vision partagée pour la durabilité économique, sociale et environnementale des infrastructures et des collectivités du Canada. Le Ministère a continué de renforcer sa capacité à élaborer et à promouvoir des politiques et des prises de décisions solides sur l'infrastructure publique, en se fondant sur de meilleures connaissances, de bons consensus et des partenariats solides.

Établissement de partenariats

Pour obtenir les résultats réalisés et davantage de précisions sur le programme de financement pour la recherche, veuillez consulter le tableau 5 – Détails sur les programmes de paiements de transfert, à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/2008-2009/index-fra.asp>.

En 2008-2009, l'accent a surtout été mis sur le soutien apporté par Infrastructure Canada dans le cadre de la réalisation d'un projet conjointement avec le Conseil national de recherches du Canada et la Table ronde nationale sur l'infrastructure durable (TRNID). L'objectif visé par ce projet était de réaliser un cadre du modèle pour l'évaluation de l'état, du rendement et de la gestion des infrastructures publiques de base du Canada. La TRNID recueille des données en provenance de plus de 45 organismes qui gèrent des infrastructures à travers tout le Canada.

Une recherche de meilleure qualité et d'éliminer les lacunes en terme de connaissances. Un grand nombre de partenariats ont été mis en place grâce aux projets financés par le programme de financement pour la recherche, les connaissances et la sensibilisation. Certains projets ont permis de développer des milieux de la recherche pluridisciplinaires et de conserver leur existence au-delà de la durée du projet. En 2008-2009, l'accent a surtout été mis sur le soutien apporté par Infrastructure Canada dans le

Connaissances

En 2008-2009, Infrastructure Canada a travaillé avec d'autres gouvernements, universités, organisations internationales et experts internationaux afin d'améliorer la recherche, les connaissances et la capacité de renforcement. Les recherches effectuées permettront d'encourager l'innovation et le progrès en mettant en place des infrastructures publiques de calibre mondial et en palliant le manque de connaissances. L'objectif du gouvernement fédéral est de soutenir la recherche horizontale visant à remédier à des problèmes émergents.

En 2008-2009, Infrastructure Canada a donné une nouvelle direction à ses travaux de recherche et d'analyse en vue d'assurer la mise en œuvre des éléments clés du plan Chantiers Canada comme suit :

- Passage d'un type de recherche principalement de haut niveau et exploratoire à un type de recherche interne et externe davantage axé sur les partenaires et les utilisateurs finaux. Par exemple, afin de promouvoir une politique factuelle et de simplifier la prise de décision pour la résolution des problèmes liés aux infrastructures et aux collectivités, quatre nouveaux projets sont venus compléter la liste des 53 projets qui ont été lancés en 2008-2009 dans le cadre du programme de financement pour la recherche, les connaissances et la sensibilisation (RCS). Ces nouveaux projets se sont concentrés sur des problèmes pertinents tels que la vulnérabilité des infrastructures publiques du Canada face aux incidences des changements climatiques, ainsi que l'urgence d'harmoniser les rapports des administrations municipales sur la condition des biens avec les nouveaux systèmes comptables du Conseil sur la comptabilité dans le secteur public pour les municipalités. Vous pouvez obtenir davantage de renseignements sur les projets actuels et passés sur le site à l'adresse suivante : <http://www.inf.gc.ca/research-recherche/results-resultats/funres-rcfin/rko-rcs-tc-tm-fira.html>;

- Plus grande concentration des analyses sur l'aspect économique interne des problèmes liés aux infrastructures grâce à la création d'une nouvelle section basée sur l'analyse économique. Cette nouvelle section est venue appuyer l'économiste en chef dans le cadre des recherches menées en interne et des analyses pointues portant sur les questions économiques prioritaires liées à la mise en œuvre du programme d'Infrastructure Canada. Au cours de la période de déclaration, la nouvelle section sur l'analyse économique a étudié les avantages liés aux investissements dans les infrastructures, y compris un système de mesures anticycliques, ainsi que les effets à long terme sur la productivité et sur la compétitivité;

- Renforcement et développement des partenariats de recherche afin de mieux échanger l'information et les connaissances, de donner de meilleurs conseils sur les priorités en matière

- Acceptation garantie du Conseil du trésor et du Cabinet pour les initiatives liées à l'infrastructure du Plan d'action économique à hauteur de 5,525 milliards de dollars, comme suit :
 - Attribution de 4 milliards de dollars pour le Fonds de stimulation de l'infrastructure (nouveau);
 - Attribution de 1 milliard de dollars pour le Fonds pour l'infrastructure verte (nouveau);
 - Attribution de 25 millions de dollars pour les Sentiers récréatifs nationaux (nouveau);
 - Supplément de 500 millions de dollars au Fonds Chantiers Canada destiné au volet.
- Soutien apporté aux politiques du Ministère dans le cadre de la mise en œuvre du plan Chantiers Canada et des nouveaux programmes en vertu du plan d'action économique du Canada;
 - Négociations et signature des accords-cadres du plan Chantiers Canada pour l'Alberta, la Saskatchewan, le Manitoba, l'Ontario et le Québec;
 - Réalisation d'études provisoires de diligence raisonnable pour déterminer l'admissibilité des projets qui ont été présentés aux termes du plan Chantiers Canada et prestation de conseils au Ministère relativement à la sélection des projets;
 - Offre soutenue d'appui, de conseils et de renseignements stratégiques et opportuns au Ministère sur l'ensemble des politiques d'infrastructure et des priorités de projets;
 - La prestation de soutien au Ministère pour veiller à ce que les perspectives d'infrastructure Canada soient incorporées dans les documents d'information et les documents stratégiques pertinents du Parlement, du Cabinet et du Portefeuille, ainsi que dans les documents stratégiques interministériels;
 - Soutien apporté conjointement avec les autres ministères fédéraux et avec les autres intervenants dans le cadre de l'analyse et de l'élaboration des politiques fédérales ayant des répercussions sur les initiatives d'infrastructure. Il s'agit entre autres de l'intégration des objectifs d'infrastructure Canada avec d'autres initiatives du gouvernement du Canada, telles que le travail effectué par Affaires indiennes et du Nord Canada dans le cadre de la Stratégie fédérale dans le Nord;
- Participation à des discussions entre les différents ministères et offre de conseils, lorsque cela s'avère nécessaire, relativement à la mise en place d'un Fonds des partenariats publics-privés, lequel fait partie intégrante de l'approche adoptée par le gouvernement en matière de partenariats publics-privés, comme cela est décrit dans le plan Chantiers Canada.

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs	État du rendement	Sommaire du rendement
	activités de programmes et qu'ils appuient.		les travaux soient entrepris plus rapidement qu'auparavant.	Conseil du Trésor en 2008-2009 pour augmenter le seuil à partir duquel le pouvoir est délégué au Ministère, soit pour toutes les catégories de projets faisant partie du Fonds Chantiers Canada (FCC). Pour connaître les réalisations supplémentaires accomplies dans le cadre de cette activité de programme, veuillez vous reporter aux sections du présent document traitant de l'élaboration de politiques, du développement des connaissances et de l'établissement de partenariats.

Politique

Infrastructure Canada travaille avec ses partenaires pour définir et évaluer les besoins en infrastructures publiques, examiner les priorités et les difficultés financières et établir des options stratégiques aux fins de considération par le Ministère.

En 2008-2009, le Ministère a continué d'offrir un soutien et des conseils stratégiques opportuns et de qualité, en plus d'élaborer des politiques stratégiques qui reposaient sur des connaissances et des partenariats solides. Au début de l'année, on s'attendait à ce que les efforts se concentrent sur la mise en œuvre du plan Chantiers Canada. Le Plan d'action économique du Canada annoncé dans le budget 2009 a largement contribué à élargir cette mission. Les nouvelles initiatives en matière d'infrastructure qu'il préconise prévoient davantage d'efforts en ce qui concerne l'élaboration des politiques, la conception et le cadre des programmes, ainsi que les accords et les négociations avec les provinces et les territoires.

Voici quelques résultats atteints :

- Soutien apporté au Ministère dans le cadre des rencontres au sommet organisées avec les provinces, les territoires et les municipalités. Ces rencontres ont permis de mettre en place un plan d'action en cinq points visant à accélérer les investissements dans les infrastructures et à stimuler l'économie;
- Acceptation garantie du Conseil du trésor et du Cabinet pour apporter des changements au plan Chantiers Canada et pour l'élaboration d'un cadre général des politiques et du programme dans le but de rationaliser les processus relatifs à la demande et à l'approbation des projets;

2.2.2 Activité de programmes (Elaboration de politiques, développement des connaissances et établissement de partenariats) par résultat stratégique

Tableau 8 : Activité de programmes (Elaboration de politiques, développement des connaissances et établissement de partenariats) par résultat stratégique

Ressources financières pour 2008-2009 (en milliers de dollars)		Ressources humaines (équivalents temps plein) pour 2008-2009		Dépenses		Écart	
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	Prévues	Réelles	Écart		
12 220	8 819	8 819	62	53	9		

Cette activité de programme comprend les activités entreprises dans le cadre de l'élaboration de politiques, du développement de connaissances, des recherches et des analyses, et de la formation de partenariats. Les résultats de cette activité sont les suivants :

- L'élaboration de politiques et d'initiatives stratégiques fondées sur la recherche et sur l'établissement de solides partenariats pour tirer profit des possibilités et relever les défis.
- La recherche, l'analyse et l'élaboration de politiques destinées à renforcer l'efficacité des investissements dans les infrastructures.

Dans le cadre de cette activité de programme, Infrastructure Canada travaille en étroite collaboration avec les provinces, les territoires, l'administration municipale et le secteur privé, tout en respectant les différentes administrations et compétences spécialisées, et en restant fidèle à l'esprit du fédéralisme d'ouverture.

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs	État du rendement	Sommaire du rendement
Élaborer des politiques pour tirer profit des possibilités et relever les défis existants, d'un cadre émergent, de politiques qui reposent sur des recherches basées sur son architecture des activités de programme, de solides partenariats.	Remarque : Étant donné qu'Infrastructure Canada procède à la mise en place d'un cadre de mesure du rendement sur lequel sont basées les recherches, l'architecture des activités de programme, le Ministère sera en mesure d'établir des rapports sur les principaux programmes d'investissements en fonction de chacune de ses principales	Veuillez consulter la remarque figurant dans la colonne intitulée « indicateurs de rendement ».	Tous les résultats préétablis ont été réalisés et le travail se poursuit alors que les programmes et les politiques d'Infrastructure Canada sont par nature des programmes à long terme.	Mis à part le rôle joué par le gouvernement du Canada dans la réalisation de certains projets et dans la résolution de certains défis en réponse à la crise économique, Infrastructure Canada a apporté son soutien au Ministère à l'occasion des rencontres au sommet organisées avec les provinces, les territoires et les municipalités. De ces rencontres est né un plan d'action en cinq points destiné à accélérer les investissements dans les infrastructures et à stimuler l'économie, à garantir l'approbation du Conseil du trésor et du Cabinet relativement aux changements à apporter au plan Chantiers Canada et l'établissement d'un cadre général des politiques et des programmes dans le but d'accélérer et de rationaliser les processus de demande et d'approbation pour les projets.
			fedéral pour que processus d'approbation et en rationalisant le fédéraux historiques récents les investissements accélérant et en élargissant et à créer de l'emploi en à stimuler l'économie ment du Canada visant l'engagement du gouverne- Ministère de contribuer à de programme a permis au programme, cette activité pour la première activité de Comme cela a été le cas des programmes à long Canada sont par nature les politiques d'Infrastructure Canada sont par nature des programmes à long terme.	De plus, Infrastructure Canada a réussi à obtenir l'accord du Secrétariat du

Suite à la page suivante

les résultats réalisés et davantage de précisions sur le plan Chantiers Canada et sur les programmes appelés à disparaître, veuillez consulter le tableau 5 – Détails sur les programmes de paiements de transfert et le tableau 7 – Initiatives horizontales, à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/2008-2009/index-fr.asp>.

Leçons tirées (Investissements dans les infrastructures)

Les programmes appelés à disparaître ont permis de tirer des leçons, lesquelles seront prises en compte lors de la conception, de la gestion et de la mise en œuvre des futurs programmes d'investissement dans les infrastructures.

Tout d'abord, une recommandation a été faite pour que le programme continue à autoriser les dépenses admissibles dès que le Ministère signifie son accord, et non pas après que l'accord de contribution ait été approuvé et signé. Les promoteurs peuvent ainsi commencer les travaux dès l'annonce du projet par le Ministère, ce qui permet d'éviter une augmentation de coût en main-d'œuvre et en matériel sur une longue période. Une autre recommandation vise à réduire, lorsque cela est nécessaire, les seuils établis pour la valeur des projets relativement à certains fonds stratégiques, et ce, afin d'obtenir une plus grande souplesse. Le Voler Grandes infrastructures du Fonds Chantiers Canada a intégré les deux recommandations susmentionnées.

L'expérience acquise grâce aux programmes appelés à disparaître a permis de mettre en place d'autres initiatives telles que la stratégie de gestion des risques et la rationalisation de l'évaluation environnementale. Le but visé par ces initiatives étant d'éviter que l'achèvement du projet ne soit retardé. De plus, un modèle d'accord de contribution sera mis à disposition lors de l'annonce des projets. Chaque programme encadrant un projet bénéficiera d'un modèle spécifique, lequel permettra de préparer et de négocier plus rapidement les accords de contribution. Les modèles d'accords de contribution s'assureront également que les rôles et responsabilités soient clairement établis relativement à la collecte des données et aux autres mesures à long terme, et ce, dans le but de mesurer précisément les résultats des projets. En raison de l'absence d'une telle clause dans les accords antérieurs, il est extrêmement difficile de procéder à une évaluation quantitative du programme à partir des faits à long terme.

Retombées pour les Canadiens (Investissements dans les infrastructures)

Cette activité vise à optimiser les retombées économiques, sociales, culturelles et environnementales pour tous les Canadiens en investissant dans les infrastructures publiques de manière coordonnée avec les administrations provinciales, territoriales et municipales, et les Premières nations. Conscient de la conjoncture économique, le gouvernement du Canada a donné une forte impulsion économique, qui contribue à la création d'emplois pour les Canadiens et à une prospérité durable des collectivités en accélérant le financement d'infrastructures dans le cadre du Fonds Chantiers Canada. Toutes les provinces et tous les territoires profiteront de ces investissements dans l'infrastructure publique moderne, notamment les régions de plus petite taille.

Analyse du rendement (Investissements dans les infrastructures)

En 2008-2009, Infrastructure Canada a continué à gérer et à mettre en œuvre ses programmes d'investissements d'infrastructure. Au début de l'exercice, on avait mis l'accent sur la gestion du plan Chantiers Canada et sur sa mise en œuvre. Toutefois, en raison de l'incertitude grandissante que fait naître la situation économique au sein du gouvernement, la mission d'Infrastructure Canada a été considérablement élargie. Les investissements d'infrastructure sont désormais la pierre angulaire du plan d'action économique du Canada, comme il a été annoncé dans le Budget 2009. Les programmes de financement d'infrastructure qui étaient déjà en place ont été élargis et accélérés. De nouveaux programmes ont été mis en place en vue de tonifier rapidement l'économie et de créer des emplois partout au Canada dans les domaines de la construction, de l'ingénierie et de la fabrication, ce qui aura d'importantes retombées économiques. Tout en tenant compte des facteurs de risques et en respectant les exigences environnementales, le Ministère a déployé des efforts considérables pour allouer les fonds aussi vite que possible aux projets d'infrastructure admissibles. Ce travail sera poursuivi en 2009-2010. Ces investissements d'infrastructure élargis et accélérés devraient permettre aux Canadiens de surmonter la crise économique tout en se dotant d'une infrastructure plus moderne et plus écologique qui favorisera une croissance économique durable, un environnement plus propre et des collectivités plus viables.

Par ailleurs, comme cela a été le cas l'année dernière, le Ministère a réussi en 2008-2009 à travailler de manière coordonnée avec d'autres ministères fédéraux et des organismes de développement régionaux, des gouvernements provinciaux, territoriaux et municipaux, ainsi qu'avec des associations municipales et de Premières nations en vue d'assurer les financements de programmes approuvés. Pour obtenir

agit à titre de partenaire d'exécution, conformément aux modalités d'un protocole d'entente (PE). Plus de 97 % du financement du FIF a été alloué à de grands projets entrepris au Nouveau-Brunswick, dans le Lower Mainland de la Colombie-Britannique et dans le Sud de l'Ontario, permettant ainsi de réduire la congestion aux postes frontaliers les plus fréquentés du Canada.

On a procédé à la vérification interne du FIF en vue d'évaluer la pertinence et l'efficacité du cadre de contrôle de gestion en décembre 2007. D'autres précisions sur cette vérification sont disponibles à l'adresse suivante : <http://www.inf.gc.ca/pd-dp/ia-vi/mcf-finep-cce-raphn-fra.html>. Le plan d'action qui a été mis en place à la suite des recommandations faites à l'issue de la vérification est en cours d'exécution. Le suivi devra être fait. En 2008-2009, on a achevé une évaluation à mi-mandat du FIF, commencée en 2007-2008, et visant à évaluer la conception et la gestion du programme et à déterminer les résultats obtenus à ce jour. Les conclusions de cette évaluation sont similaires à celles de l'évaluation du FCIS. La gestion et la conception du programme étaient convenables.

Pour obtenir les résultats réalisés et davantage de précisions sur le Fonds sur l'infrastructure frontalière, veuillez consulter le tableau 5 – Détails sur les programmes de paiements de transfert et le tableau 7 – Initiatives horizontales, à l'adresse suivante :

<http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/2008-2009/index-fra.asp>.

e) Fonds pour le transport en commun (FTC)

Le Fonds pour le transport en commun (FTC) a été créé en 2005, sous forme de programme de paiement de transfert unique d'un montant de 400 millions de dollars, afin de financer l'amélioration des services de transport en commun. Ce montant a été réparti sur deux ans en vue de financer les projets qui offrent aux Canadiens de meilleurs choix de transport plus souples tout en répondant au besoin de réduire les émissions de gaz à effet de serre et le smog dans les zones urbaines. Le FTC est similaire au Fonds de la taxe sur l'essence en termes de structure et de conception, et notamment en ce qui a trait à la souplesse et aux mécanismes de responsabilisation et de déclaration.

En 2008-2009, les activités d'Infrastructure Canada liées au FTC incluaient la gestion et la mise en œuvre des ententes relatives au Fonds pour le transport en commun, notamment la coordination et la collaboration avec les provinces, les territoires et les municipalités pour l'administration, le lancement d'une vérification interne en vue d'assurer la pertinence et l'efficacité du Cadre de contrôle de la gestion, et la réalisation d'évaluations conjointes du programme avec des signataires afin d'évaluer le succès et l'efficacité du programme à ce jour.

Les investissements du FCIS sont effectués en partenariat avec les gouvernements provinciaux, territoriaux et municipaux, ainsi qu'avec le secteur privé. Chaque projet est assujéti à des modalités taillées sur mesure, en consultation avec les partenaires.

L'évaluation à mi-mandat du FCIS, effectuée en 2008-2009, relève que le programme a été bien conçu, bien géré et efficace pour ce qui est de la détermination et de l'exécution des projets d'infrastructure stratégiques d'envergure. Du point de vue qualitatif, il s'est avéré que tous les projets dont l'exécution était terminée, ont pu réaliser les résultats prévus immédiatement. Les projets entrepris dans le cadre du FCIS se sont révélés conformes aux objectifs du programme et aux priorités économiques, sociales et environnementales des différents ordres de gouvernements impliqués. Il a été reconnu que le FCIS a permis au gouvernement fédéral de servir de catalyseur pour l'exécution des projets d'infrastructure qui n'auraient pas pu être entrepris avant de nombreuses années, ou qui n'auraient pas vu le jour du tout. La souplesse du FCIS et des critères d'admissibilité des projets sont les principales raisons qui ont permis de juger que le programme était efficace et efficace. La souplesse permet la mise en place de projets susceptibles d'être exécutés dès qu'ils sont annoncés, avant même l'approbation officielle du Secrétaire du Conseil du Trésor. Les critères d'admissibilité permettent de financer une grande variété de projets. La formule relative au seuil, déterminée en fonction de la taille de la population de la province ou du territoire, apporte la garantie que les projets sont d'envergure et stratégiques selon le contexte du lieu de leur réalisation. Par ailleurs, il a été jugé que la gestion et la mise en œuvre du FCIS représentaient deux aspects qui étaient entrepris convenablement. Il est clair que les différents ordres de gouvernement et les autres intervenants ont fait preuve d'une grande coopération.

Pour obtenir les résultats réalisés et d'avantage de précisions sur le Fonds canadien sur l'infrastructure stratégique, veuillez consulter le tableau 5 – Détails sur les programmes de paiements de transfert et le tableau 7 – Initiatives horizontales, à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/2008-2009/index-fra.asp>.

d) Fonds pour l'infrastructure frontalière (FIF)

Le Fonds sur l'infrastructure frontalière (FIF) a été constitué en 2002 grâce à une enveloppe de 600 millions de dollars destinée aux plus importants postes frontaliers entre le Canada et les États-Unis, ainsi qu'à plusieurs autres passages frontaliers. Ce fonds reflète l'importance qu'accorde le Canada à ses postes frontaliers et à ses autoroutes, surtout quand il s'agit de croissance économique, de commerce et de sûreté, à l'échelle nationale et internationale. Infrastructure Canada gère le FIF avec Transports Canada, qui

cours du printemps 2008, une réunion nationale rassemblant les partenaires fédéraux, provinciaux et territoriaux, responsables de l'exécution des programmes, s'est tenue à Ottawa. Elle a permis aux participants de débattre de divers points, tels que les meilleures pratiques, et de faire part de leurs idées.

Pour obtenir les résultats réalisés et davantage de précisions sur le Programme infrastructures Canada, veuillez consulter le tableau 7 – Initiatives horizontales, à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/2008-2009/index-fra.asp>.

b) Fonds sur l'infrastructure municipale rurale (FIMR)

Le Fonds sur l'infrastructure municipale rurale (FIMR) s'est vu accorder 1 milliard de dollars pour les projets d'infrastructure municipale de petite envergure conçus pour promouvoir l'amélioration de la qualité de vie dans les collectivités tant urbaines que rurales. En janvier 2007, 200 millions de dollars supplémentaires ont été injectés dans le FIMR. Ce fonds, qui constitue un engagement à long terme envers l'infrastructure publique, aidera à promouvoir une croissance économique durable, une innovation constante et des collectivités saines. Des ententes concernant le Fonds sur l'infrastructure municipale rurale ont été signées avec toutes les provinces et tous les territoires.

En 2008-2009, Infrastructure Canada a poursuivi, avec le concours de ses partenaires fédéraux responsables de l'exécution des programmes, l'administration saine du FIMR. Une modification des aux modalités visant à reporter l'échéance au 31 mars 2013 a été approuvée en vue de permettre à certains demandeurs de finaliser leurs projets approuvés. La direction du FIMR a donné sa réponse concernant l'évaluation effectuée à mi-mandat au cours de la période 2008-2009.

Pour obtenir les résultats réalisés et davantage de précisions sur le Fonds Chantiers Canada, veuillez consulter le tableau 5 – Détails sur les programmes de paiements de transfert et le tableau 7 – Initiatives horizontales, à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/2008-2009/index-fra.asp>.

c) Fonds canadien sur l'infrastructure stratégique (FCIS)

Le Fonds canadien sur l'infrastructure stratégique (FCIS) est assujéti à la *Loi sur le Fonds canadien sur l'infrastructure stratégique*. Il vise les projets qui ont une grande importance à l'échelle fédérale et régionale dans des domaines essentiels à la croissance économique durable et à l'amélioration de la qualité de vie des Canadiens.

Les fonds du PIC qui ont été transférés représentent 99 % du montant total. Infrastructure Canada a, avec le concours de ses partenaires fédéraux, effectué le suivi des rapports de vérification, notamment ceux qui recommandaient de prendre des mesures correctives. Au cours de l'année 2009-2010, l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec (pour les projets réalisés au Québec), l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (pour les projets réalisés dans les provinces de l'Atlantique), et Affaires indiennes et du Nord Canada (pour les projets des Premières nations et des trois territoires). Les rapports détaillés sur les dépenses engagées dans le cadre du PIC relèvent des responsabilités de ces organismes.

Le PIC, fonds dont le montant s'élève à 2,05 milliards de dollars, a été créé en 2000 pour améliorer les infrastructures des collectivités urbaines et rurales du Canada ainsi que la qualité de vie, grâce à des investissements visant à protéger l'environnement et à appuyer la croissance à long terme des collectivités et de l'économie. Le financement du PIC a été transféré aux cinq partenaires fédéraux responsables de l'exécution des programmes, à savoir Diversification de l'économie de l'Ouest du Canada (pour les projets réalisés dans les provinces de l'Ouest), Industrie Canada (pour les projets réalisés en Ontario), l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec (pour les projets réalisés au Québec), l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (pour les projets réalisés dans les provinces de l'Atlantique), et Affaires indiennes et du Nord Canada (pour les projets des Premières nations et des trois territoires). Les rapports détaillés sur les dépenses engagées dans le cadre du PIC relèvent des responsabilités de ces organismes.

a) Programme infrastructures Canada (PIC)

La troisième catégorie de fonds d'investissement dans les infrastructures comprend cinq initiatives plus anciennes qui doivent prendre fin graduellement au cours des années à venir.

3. Programmes appelés à disparaître

Dans son budget de 2009, le gouvernement fédéral a alloué 25 millions de dollars à la Coalition nationale sur les sentiers pour 2009-2010. Cette somme permettra de construire et de réhabiliter des sentiers à usages multiples pour la promenade, la course à pied, le ski de fond, le vélo, les véhicules tout-terrain et les motoneiges.

c) Sentiers récréatifs nationaux

Le Fonds pour l'infrastructure verte permettra d'investir 1 milliard de dollars sur cinq ans. Ce financement viendra soutenir des projets écologiques dans les domaines de la production et du transport de l'énergie propre, du traitement des eaux municipales usées et de la gestion des déchets solides. Contrairement à d'autres initiatives du Plan d'action économique du Ministère, le Fonds pour l'infrastructure verte se veut à long terme et soutient la mise en place d'une infrastructure verte pouvant améliorer la qualité de l'environnement et mener, à l'avenir, à une économie plus durable.

b) Fonds pour l'infrastructure verte (FIV)

2. Nouvelles initiatives de financement dans le cadre du Plan d'action économique du Canada

L'accélération des dépenses dans le cadre du plan Chantiers Canada ne représente qu'un volet du Plan d'action économique. Le gouvernement du Canada s'est également engagé à déployer de nouvelles initiatives d'investissement dans les infrastructures provinciales, territoriales ou municipales afin de créer des emplois et de stimuler l'activité économique. Infrastructure Canada dirige le Fonds de stimulation de l'infrastructure (FSI), le Fonds pour l'infrastructure verte (FIV) et les Sentiers récréatifs nationaux. Le Ministère a obtenu l'ensemble des approbations nécessaires pour les politiques et les programmes, et ce, pour ces trois initiatives, avant le 31 mars 2009, afin que la mise en œuvre ait lieu aussi rapidement que possible.

a) Fonds de stimulation de l'infrastructure (FSI)

Le Fonds de stimulation de l'infrastructure, d'une valeur de 4 milliards de dollars, est destiné à financer des projets provinciaux, territoriaux et municipaux de remise en état de l'infrastructure prêts à être mis en œuvre. Ce financement de deux ans sera accordé à des projets qui seront entrepris pendant les périodes de construction 2009 et 2010 et qui pourront être menés à terme avant le 31 mars 2011. En 2008-2009, des discussions ont eu lieu avec chaque province et territoire afin de repérer des occasions de coopération dans la mise en œuvre du fonds et d'établir les priorités de financement clés. De plus, la première série d'investissements a été effectuée :

- Le 13 mars 2009, les premiers investissements cofinancés par les gouvernements fédéral et provinciaux ont été annoncés dans le cadre du Fonds de stimulation de l'infrastructure. Les gouvernements du Canada et de la Colombie-Britannique ont annoncé soutenir la mise en œuvre de 161 projets d'infrastructure communautaires dans le cadre des programmes provinciaux Towns for Tomorrow et LocalMotion, grâce à un investissement de près de 48 millions de dollars;

- Le 26 mars 2009, le gouvernement du Canada a en outre annoncé qu'un financement provenant du Fonds de stimulation de l'infrastructure d'un montant maximum de 350 millions de dollars serait réservé à des projets désignés par le Programme de renouvellement des conduits d'eau potable et d'eaux usées (PRECO). Ce programme recevra également 350 millions de dollars du gouvernement du Québec. Il permettra aux municipalités du Québec de réparer ou de remplacer leurs réseaux d'eau potable et d'eaux usées. Les projets seront choisis au terme d'un processus sélectif, dans le cadre duquel les municipalités devront soumettre des propositions aux fins d'évaluation.

Pour obtenir les résultats réalisés et davantage de précisions sur le Fonds de financement de base provincial/territorial, veuillez consulter le tableau 5 – Détails sur les programmes de paiements de transfert, à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/2008-2009/index-fra.asp>.

c) Fonds de la taxe sur l'essence (FTE)

Le Fonds de la taxe sur l'essence appuie les investissements en capital dans une infrastructure municipale écologiquement viable destinée à améliorer la qualité de l'eau et de l'air et à réduire les émissions de gaz à effet de serre. Le Fonds assure également un financement visant à accroître la capacité des collectivités à entreprendre une planification à long terme. Le FTE combine financement à long terme prévisible, prise de décision locale et planification afin de permettre aux municipalités de construire et de restaurer leur infrastructure publique de base. Dans le budget de 2007, on a alloué un nouveau financement de 8 milliards de dollars et on a prolongé le Fonds de la taxe sur l'essence de 2010 à 2014 à raison de 2 milliards de dollars par année.

Les activités principales liées au Fonds de la taxe sur l'essence au cours de 2008-2009, comprennent la signature d'ententes modifiant le Fonds de la taxe sur l'essence avec toutes les provinces et tous les territoires (sauf Terre-Neuve-et-Labrador), afin d'accorder 8 milliards de dollars supplémentaires au Fonds pour la période de 2010-2014, l'allocation de 985 millions de dollars qui a été transférée aux provinces et aux territoires, l'exécution des évaluations conjointes avec chaque province et territoire, le lancement d'une vérification interne en vue d'assurer la pertinence et l'efficacité du cadre de contrôle de la gestion du FTE, la mise en œuvre du cadre de mesure du rendement commun aux fins de déclaration des résultats et la mise en place d'une stratégie nationale de déclaration du Fonds de la taxe sur l'essence.

Pour obtenir les résultats réalisés et davantage de précisions sur le Fonds de financement de base provincial/territorial, veuillez consulter le tableau 5 – Détails sur les programmes de paiements de transfert, à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/2008-2009/index-fra.asp>.

b) Fonds de financement de base provincial/territorial (financement de base P/T)

Le Fonds de financement de base provincial/territorial (financement de base P/T) devait, au départ, verser 25 millions de dollars par année à chaque province et à chaque territoire pendant sept ans, soit un total de 175 millions de dollars pour chaque administration. Étant donné que le Fonds Chantiers Canada (FCC) alloue un financement aux trois territoires dans le cadre du financement de base P/T, le montant total s'élève à 2,501 milliards de dollars. Le Fonds de financement de base provincial/territorial accorde une souplesse considérable aux provinces et aux territoires, ce qui leur permet de soutenir leurs priorités en matière d'infrastructure, y compris dans les catégories admissibles dans le cadre du Fonds Chantiers Canada. À l'instar du FTE, le financement fédéral est versé initialement et de façon régulière. Il n'est pas nécessaire de l'utiliser au cours de l'année où il est versé. Les provinces et les territoires bénéficient ainsi d'une flexibilité financière supplémentaire dans le cadre de Chantiers Canada. Le coût des projets d'infrastructure approuvés est partagé entre le gouvernement fédéral, les provinces et les territoires, afin de maximiser l'investissement de tous les ordres de gouvernements. Toutes les provinces et tous les territoires, en particulier les plus petites compétences, profiteront de cet investissement dans une infrastructure publique moderne.

Dans le cadre de son Plan d'action économique, le gouvernement du Canada a annoncé en janvier 2009 qu'il versera aux administrations qui sont en mesure de libérer des fonds pour travailler rapidement un montant à part égale pouvant atteindre 1 milliard de dollars, alloué au Fonds de financement de base P/T au cours des saisons de construction 2009-2010 et 2010-2011. Compte tenu de cet engagement, toutes les administrations ont désormais la possibilité de recevoir l'intégralité du montant du financement initialement réparti sur sept ans en deux ans seulement, c'est-à-dire d'ici à la fin de l'exercice 2010-2011.

En 2008-2009, Infrastructure Canada a engagé 545,7 millions de dollars dans le financement de base P/T. La moitié de cette somme, soit 301,5 millions de dollars, a été engagée entre le 27 janvier et le 31 mars 2009. Sur le montant engagé, 390,6 millions de dollars ont été envoyés vers les provinces et territoires. La plus grosse partie de cette somme, soit plus de 227 millions de dollars, a été affectée au cours des trois derniers mois de l'exercice.

collectivités dont la population est inférieure à 100 000 habitants (selon le Recensement de 2006). Ces projets sont sélectionnés à la suite d'un processus de demande. Ce fonds se veut complémentarité du financement provenant du Fonds de la taxe sur l'essence. Partie intégrante du Plan d'action économique du Canada, un supplément de 500 millions de dollars destiné au volet Collectivités du programme Chantiers Canada a été accordé pour accélérer les projets d'infrastructure dans les petites collectivités au cours des deux prochaines années.

Suite à l'engagement d'accélérer les financements dans le cadre du plan Chantiers Canada, le Ministère a simplifié l'examen et l'approbation des projets à l'échelon fédéral en allégeant les critères et en réduisant le nombre de renseignements requis pour leur évaluation. En complément du travail d'Infrastructure Canada, des modifications ont été apportées à la *Loi sur la protection des eaux navigables* grâce à la *Loi d'exécution du budget*, qui a reçu la sanction royale le 16 mars 2009. Une série de règlements sont également entrés en vigueur en mars 2009 dans le cadre de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*. Ils visent à simplifier les approbations, réduire les chevauchements et le nombre d'évaluations financées dans les cadres du plan Chantiers Canada. Cela devrait permettre de réduire grandement le nombre de projets assujettis à des évaluations distinctes au cours de la prochaine saison de construction.

En 2008-2009, le gouvernement du Canada a annoncé le financement de 37 projets d'infrastructure majeurs, pour un investissement fédéral total d'environ 1,38 milliard de dollars. En résultat des mesures de simplification qui ont été rapidement mises en œuvre par le Ministère, 26 de ces projets, représentant un engagement fédéral total d'un peu plus de 1 milliard de dollars, ont été annoncés entre le 27 janvier et le 31 mars 2009.

Toutes les provinces ont signé une entente nationale portant sur la gestion du volet Collectivités du plan Chantiers Canada. Le 31 mars 2009, 486 projets avaient été approuvés, ce qui représentait un total de 505,6 millions de dollars d'investissement fédéral depuis le lancement du programme. En résultat des mesures de simplification qui ont été rapidement mises en œuvre par le Ministère, 421 de ces projets, représentant un engagement fédéral total de 452,6 millions de dollars, ont été approuvés entre le budget 2009 et le 31 mars 2009.

Pour plus de précisions sur le Fonds Chantiers Canada, veuillez consulter le tableau 5 – Détails sur les programmes de paiements de transfert et le tableau 7 – Initiatives horizontales, à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/2008-2009/index-fra.asp>.

efficace pour relancer l'économie. Dans le discours du Trône de 2008, le gouvernement du Canada s'est engagé à accélérer le plan Chantiers Canada, ce qui a été de nouveau confirmé en novembre 2008 dans la *Mise à jour économique et financière*.

En décembre 2008, le Ministre des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités a mené des consultations sur l'infrastructure nationale avec les provinces, les territoires et d'autres intervenants afin de trouver des façons d'accélérer les projets d'infrastructures. Ces consultations ont permis d'élaborer un plan d'action en cinq points, qui a été annoncé lors de la Réunion des premiers ministres de 2009. Ce plan vise à accélérer les investissements dans les infrastructures aux termes du plan Chantiers Canada. Pour approuver les projets plus rapidement, les gouvernements ont accepté de faciliter le processus d'approbation réglementaire et environnementale en simplifiant et en élaborant des modalités d'examen et d'approbation plus efficaces.

Dans son budget de 2009, le gouvernement du Canada a décrit son Plan d'action économique en détail. En plus d'accélérer les investissements dans l'infrastructure décidés aux termes du plan Chantiers Canada, le Plan d'action économique permettra d'injecter 12 milliards supplémentaires dans les infrastructures au cours des deux prochaines années.

a) Fonds Chantiers Canada (FCC)

Le Fonds Chantiers Canada (FCC) prévoit un investissement total de 8,8 milliards de dollars sur sept ans. Il cible des projets qui entraîneront des avantages économiques, environnementaux et sociaux pour tous les Canadiens. Il offre un cadre national qui permettra de donner suite aux priorités en matière d'infrastructure régionale. Le programme s'articule autour de deux volets :

i) **Fonds Chantiers Canada – Volet Grandes infrastructures :** Le volet Grandes infrastructures cible les projets stratégiques de plus grande envergure ayant une importance à l'échelle nationale et régionale. Deux tiers des fonds du volet Grandes infrastructures seront affectés aux priorités nationales indiquées ci-dessus. Les projets du volet Grandes infrastructures sont désignés sur la base de leur mérite à la suite de discussions avec les provinces et les territoires et de concert avec le comité de l'entente-cadre en matière d'infrastructure (CECI). Les projets doivent répondre à des critères liés à la réalisation d'objectifs environnementaux, économiques et liés à la qualité de la vie.

ii) **Fonds Chantiers Canada – Volet Collectivités :** Le volet Collectivités aide les petites collectivités à mieux répondre aux pressions qui leur sont particulières en matière d'infrastructure. Les investissements ciblent les projets mis en œuvre dans les

4. Transports Canada est responsable d'un certain nombre d'éléments essentiels du plan : 2,1 milliards de dollars pour le nouveau Fonds pour les portes d'entrée et les passages frontaliers, et 1 milliard de dollars de financement pour l'Initiative de la porte et du corridor de l'Asie-Pacifique. Pour obtenir de plus amples renseignements au sujet du plan, veuillez consulter le site www.chantierscanada.gc.ca.

Cependant, la crise économique mondiale qui est survenue à l'automne 2008 a forcé les gouvernements du Canada et du monde entier à agir en prenant des mesures de stimulation de l'économie supplémentaires. Lors de la Réunion des premiers ministres de novembre 2008, les dirigeants fédéraux, provinciaux et territoriaux ont été d'accord pour annoncer que l'accélération des investissements existants dans l'infrastructure du pays constituerait un mécanisme

- 11,8 milliards de dollars pour le Fonds de la taxe sur l'essence (FTE) de 2007 à 2014.
- 2,275 milliards de dollars pour le Fonds de financement de base provincial/territorial;
- 8,8 milliards de dollars pour le nouveau Fonds Chantiers Canada (FCC), destiné aux grands projets (volet Grandes infrastructures), de même qu'à des projets réalisés dans les plus petites collectivités (volet Collectivités), la recherche et le renforcement des capacités;

Lancé en 2007, Chantiers Canada est un plan septennal (2007-2014) d'une valeur de 33 milliards de dollars visant à offrir un financement stable et prévisible aux provinces, aux territoires et aux municipalités. Il doit leur permettre de planifier à long terme et répondre à leurs besoins permanents en infrastructure. Infrastructure Canada a la responsabilité de surveiller et de coordonner le plan à l'échelle des ministères participants. Infrastructure Canada sera aussi responsable, à l'intérieur du portefeuille des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités, de la mise en œuvre des éléments essentiels du plan.

1. Le plan Chantiers Canada

Attendus	Indicateurs	Objectifs	Etat du rendement	Sommaire du rendement
			visant à accélérer le plan septennal Chantiers Canada, notamment en allouant le complément du volet Collectivités et en obtenant rapidement un montant pour le Fonds de financement de base provincial/territorial.	l'infrastructure dans des délais très courts, tout en adoptant une démarche fiable d'évaluation des risques liés au projet lors de l'examen de chaque demande. Des que c'était possible, Infrastructure Canada a optimisé l'utilisation des structures de gouvernance déjà en place afin de formuler des recommandations d'approbation fondées pour les projets entrant dans le cadre du Fonds Chantiers Canada – Volet Grandes infrastructures, du Fonds de stimulation de l'infrastructure et du Fonds pour l'infrastructure verte.

2.2.1 Activités de programmes (investissements dans les infrastructures) par résultat stratégique

Tableau 7 : Activités de programmes (investissements dans les infrastructures) par résultat stratégique

Ressources financières pour 2008-2009 (en millions de dollars)		Ressources humaines (équivalents temps plein) pour 2008-2009	
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	Écart
2 893 941	3 319 894	2 252 038	84
		Prévues	Réelles
		80	4

Dans le cadre de cette activité de programme, Infrastructure Canada a géré divers fonds offrant des investissements qui visent à répondre aux besoins prioritaires du Canada en matière d'infrastructure. Le Ministère a géré trois fonds qui appuient directement le nouveau plan Chantiers Canada, a élaboré et mis en œuvre de nouvelles initiatives dans le cadre du Plan d'action économique du Canada et a géré cinq initiatives déjà en place ou amenées à disparaître au cours des années à venir.

Attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs	État du rendement	Sommaire du rendement
Optimiser les retombées économiques, sociales, culturelles et environnementales pour tous les Canadiens en investissant basé sur son architecture dans les infrastructures publiques de manière coordonnée avec les administrations provinciales et territoriales et programmes municipaux et les Premières nations.	Remarque : Étant donné qu'infrastructure Canada procède à la mise en place d'un cadre de mesure du rendement basé sur son architecture dans les infrastructures publiques de manière coordonnée avec les administrations provinciales et territoriales et programmes municipaux et les Premières nations.	Veillez consulter la remarque figurant dans la colonne intitulée « indicateurs de rendement ».	Tous les résultats ont été atteints. Le travail se poursuit conformément avec d'autres ministères fédéraux et organismes de développement régional pour gérer les programmes d'infrastructure appelés à disparaître. Le Ministère a également directement avec les gouvernements provinciaux, territoriaux et municipaux en vue de mettre le Plan d'action économique. Le Ministère a agi rapidement pour conclure des ententes avec les provinces et les territoires, afin de mettre en œuvre les programmes entrant dans le cadre du plan Chantiers Canada. Il a déjà approuvé un grand nombre de projets d'infrastructure. Des financements dont le montant dépasse 3,4 milliards de dollars ont été approuvés au cours de la période 2008-2009.	Lors de la mise en œuvre des nouveaux programmes et projets d'infrastructure du Plan d'action économique du Canada, le Ministère a procédé à la mise à jour de son profil de risque, à des évaluations de la préparation et des risques des nouveaux programmes, ainsi qu'à la création de modèles d'activités et de diagrammes de processus afin d'atteindre efficacement ses objectifs dans le cadre de cette activité de programme. Le Ministère a également exécuté les étapes nécessaires pour gérer les initiatives supplémentaires du PAE

Suite à la page suivante

Section II : Analyse des activités de programmes par résultat stratégique

2.1 Résultat stratégique

Comme susmentionné dans le présent rapport, au cours de la période de déclaration de 2008-2009, Infrastructure Canada, dans le cadre de son mandat, a établi ce résultat stratégique qui a fait l'objet d'approbation en 2006 :

Améliorer la durabilité de nos villes, la viabilité de nos collectivités et la pérennité des infrastructures publiques locales, régionales et nationales du Canada afin de rebâtir la qualité de vie des Canadiens sur le plan économique, social, culturel et environnemental.

2.2 Activités de programmes par résultat stratégique

La présente section porte sur l'analyse de trois activités de programmes d'Infrastructure Canada pour 2008-2009, par résultat stratégique : investissements dans les infrastructures, élaboration de politiques, développement des connaissances et établissement de partenariats et services internes. Nous procédons actuellement au rassemblement des renseignements liés au rendement. Ils seront inclus dans l'Architecture des activités de programme (AAP) et le Cadre de mesure du rendement (CMR).

utilisés, c'est-à-dire lorsqu'ils expirent au cours d'un exercice donné, le Ministre soumet ces montants au Parlement pour réapprobation afin de répondre aux obligations courantes du programme. De cette façon, tout fonds de programme non utilisé est reporté à une année ultérieure et reste à la disposition des gouvernements provinciaux, territoriaux et des municipalités au fur et à mesure de la progression des projets d'infrastructure.

Les autorisations non dépensées en 2008-2009, qui représentent un total de 1,1 milliard de dollars, ont été reportées à des exercices à venir. Les modalités des ententes et les calendriers de paiement ont été modifiés de la façon requise afin de prolonger les délais et de permettre aux demandeurs de mener les projets approuvés à bien. Infrastructure Canada continue de travailler avec ses partenaires et les organismes centraux afin de mieux harmoniser ses dépenses prévues et ses besoins en matière d'exécution de programmes.

1.4.3 Crédits et postes législatifs

Tableau 6 : Crédits et postes législatifs mentionnés dans le budget principal des dépenses (en milliers de dollars)

N° du crédit législatif (S)	Libellé tronqué du crédit ou du poste législatif	Dépenses réelles pour 2006-2007	Dépenses réelles pour 2007-2008	Budget principal pour 2008-2009	Dépenses réelles pour 2008-2009
50	Dépenses de fonctionnement	32 593	35 177	37 530	36 637
55	Subventions et contributions	1 414 680	1 917 009	2 414 778	2 240 257
(S)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	2 451	2 582	3 229	2 952
(S)	Paiement au Fonds pour le transport en commun	19 112			
Total		1 468 836	1 954 768	2 455 537	2 279 846

Le budget des contributions d'Infrastructure Canada a considérablement augmenté de 2008-2009 à 2009-2010. Ceci est attribuable au nouveau financement reçu pour le Fonds de la taxe sur l'essence et le Fonds Chantiers Canada. Vous pouvez consulter le budget principal des dépenses en vous rendant sur : <http://www.its-sct.gc.ca/est-pre/20092010/p2-fra.asp>.

1.4.2 Écarts dans les tendances en matière de dépenses dans les programmes

En 2008-2009, Infrastructure Canada a versé un financement record aux provinces, aux territoires et aux municipalités pour soutenir des projets d'infrastructure publics. Grâce à une série de programmes de paiement de transfert, le Ministère soutient des investissements dans l'infrastructure publique efficaces et de qualité à travers tout le Canada. Dans sa conception, le programme intègre la responsabilité des provinces, des territoires et des municipalités pour une grande majorité d'infrastructures publiques, ainsi que la participation d'Infrastructure Canada au titre de partenaire de financement. Le Ministère n'est pas chargé de la gestion des projets d'infrastructure, mais du remboursement des dépenses admissibles demandées par les gestionnaires de projets bénéficiaires (pour les programmes de contribution). Dans le cas d'autres programmes de paiement de transfert, il offre un financement de base stable aux provinces, territoires et municipalités dans le cadre d'ententes signées.

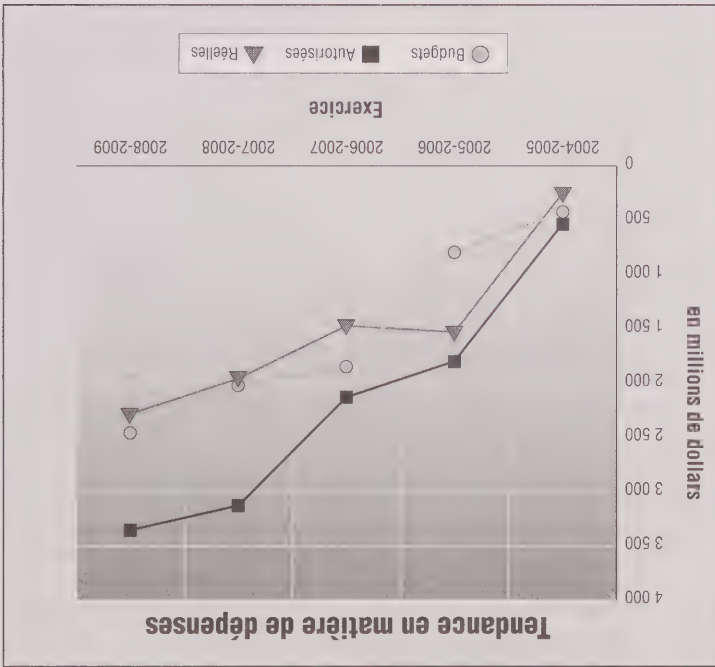
Les projets d'infrastructure publics sont souvent importants et complexes. Les travaux techniques engagés sont compliqués, de même que les exigences en matière d'approbation. Les besoins en liquidités varient considérablement selon les projets. La capacité d'Infrastructure Canada à prévoir le calendrier de ses dépenses dans le cadre du programme est fortement influencée par ses partenaires. Les provinces, territoires et municipalités subissent eux aussi des changements dans les calendriers de planification et d'approbation, ainsi que des retards dans la construction. Les défis liés à la conception, à la négociation et à la mise en œuvre de nouveaux programmes et des ententes de financement de projets impliquant des partenaires et des ordres de gouvernement multiples débouchent également souvent sur des écarts importants dans les prévisions de dépenses. Les difficultés inhérentes à la prévision des exigences de dépenses annuelles dans le cadre des programmes d'Infrastructure Canada ont été reconnues au cours de la phase de conception initiale du programme. Il a de plus été considéré qu'une fois les ententes de financement conclues avec les bénéficiaires, il n'est ni pratique ni souhaitable de limiter le financement fédéral de projets à un montant précis par exercice, quels que soient les changements intervenant au niveau des besoins de trésorerie. C'est pour cette raison que le ministre des Finances et le Secrétaire du Conseil du Trésor reportent normalement tout fonds de programme non utilisé à une année ultérieure, afin de tenir compte des révisions de prévisions de trésorerie des bénéficiaires et de verser des sommes identiques aux dépenses engagées par les provinces, les territoires et les municipalités. Lorsque les crédits des programmes ne sont pas

1.4 Profil des dépenses

1.4.1 Tendances en matière de dépenses du Ministère

La figure 2 représente les tendances en matière de dépenses d'Infrastructure Canada entre 2004-2005 et 2008-2009.

Figure 2 : Tendances en matière de dépenses du ministère



Les dépenses du ministère augmentent à mesure que les programmes en place génèrent des frais et que de nouveaux programmes sont créés. En 2008-2009, Infrastructure Canada a dépensé la somme record de 2,3 milliards de dollars en investissements dans les infrastructures au Canada, que ce soit dans de nouveaux programmes ou des programmes appelés à disparaître. De nouveaux programmes de financement ont également été annoncés dans le budget de 2009. Leur financement ne sera cependant disponible qu'à partir du 1^{er} avril 2009.

1.3 Analyse des risques

Tout au long de l'année 2008-2009, l'économie canadienne s'est retrouvée confrontée à des défis hors du commun, en raison de l'instabilité financière mondiale. Étant donné la conjoncture économique, Infrastructure Canada a mis en œuvre des mesures visant à réduire les chevauchements, à rationaliser les processus fédéraux, à accélérer l'approbation des projets et le financement dans le cadre du plan Chantiers Canada et à allouer les nouveaux fonds pour l'infrastructure annoncés dans le budget de 2009, en partenariat avec les gouvernements provinciaux, territoriaux et municipaux. Ces initiatives comprennent l'identification de projets précis, dans chaque administration, dont la date de lancement pourrait être avancée au cours des deux prochaines années.

La capacité du gouvernement canadien à accélérer le financement des infrastructures dépend largement des capacités des provinces, des territoires et des municipalités à définir les projets qui sont prêts à être lancés immédiatement et qui peuvent être traités de façon accélérée, mais également à investir une somme identique au financement fédéral mais accéléré lorsqu'un partage des coûts est nécessaire. L'accélération du financement des infrastructures dépend également du succès de la mise en œuvre des mesures de rationalisation de la réglementation, surtout lorsqu'il s'agit des exigences fédérales en matière d'évaluation environnementale. Infrastructure Canada a travaillé en étroite collaboration avec ses partenaires pour surmonter les obstacles qui entravent l'approbation ou la mise en œuvre des projets de manière durable.

Tableau 5 : Contribution de la priorité opérationnelle 2 au résultat stratégique

Priorités de gestion		Type ³	État	Liens avec le(s) résultat(s) stratégique(s)
Priorité 2 : Gestion de l'ensemble précédent des programmes d'infrastructure		La priorité 2 est toujours en vigueur. Elle vise à assurer la saine gestion des investissements en infrastructure et des programmes appelés à disparaître.	<ul style="list-style-type: none">• de poursuivre la saine administration des programmes de financement, en collaboration avec ses partenaires fédéraux responsables de l'exécution de ces programmes. Ceci inclut le suivi des rapports de vérification des programmes lorsque des recommandations sur les mesures correctives à prendre sont nécessaires;• de continuer à travailler avec les provinces et les territoires afin de déterminer les projets qui peuvent recevoir les fonds non engagés du Fonds canadien sur l'infrastructure stratégique (FCIS) et du Fonds sur l'infrastructure municipale rurale (FIMR).	<p>Le Ministère poursuit l'administration saine des programmes de financement en collaboration avec ses partenaires fédéraux responsables de l'exécution de ces programmes, y compris le suivi des rapports de vérification des programmes qui sont opposés contenant les mesures correctives à prendre, il recueille les réponses de la direction au sujet des évaluations à mi-parcours, le cas échéant, et il poursuit la collaboration avec les provinces et les territoires afin de déterminer les projets qui peuvent recevoir les fonds non engagés du FCIS et du FIMR.</p>

3. Les différents types de priorités sont définis comme suit : **priorité déjà établie** – établie au cours du premier ou du second exercice précédant l'exercice visé dans le présent rapport, **priorité permanente** – établie au moins trois exercices avant l'exercice faisant l'objet de déclarations visées par le RPP ou le RMR.

Tableau 4 : Contribution de la priorité opérationnelle 1 au résultat stratégique

Priorités opérationnelles	Type?	État	Liens avec le(s) résultat(s) stratégique(s)
<p>Priorité 1 : Exécution et accélération de la mise en œuvre des éléments clés du plan Chantiers Canada et un nouveau plan gouvernemental complet à long terme qui vise à moderniser les infrastructures publiques du Canada.</p>	<p>La priorité 1 est nouvelle. Elle illustre le fait qu'infrastructure Canada est responsable En 2008-2009, les activités relatives à la priorité 1 ont été étendues et comprennent à présent l'accélération des dépenses dans le cadre du plan Chantiers Canada, qui n'étaient qu'un volet du Plan d'action économique. Au second semestre 2008-2009, le Ministère :</p>	<ul style="list-style-type: none"> • a engagé des consultations avec les provinces, les territoires et les municipalités afin d'établir un plan en cinq points destiné à accélérer le financement des projets; <ul style="list-style-type: none"> • a simplifié les critères de financement des processus de demande et des processus d'évaluation environnementale; • a travaillé avec ses partenaires afin de définir et d'approuver les projets plus rapidement. <p>De plus, dans son budget de 2009 et dans le cadre du Plan d'action économique, le gouvernement du Canada s'est également engagé à mettre en œuvre de nouvelles initiatives d'investissement dans les infrastructures, que ces dernières soient du ressort provincial, territorial ou municipal, incluses dans le budget, à renouveler des infrastructures et à créer des emplois. Infrastructure Canada dirige le Fonds de stimulation de l'infrastructure (FSI) et le Fonds pour l'infrastructure verte (FIV), le montant supplémentaire de 500 millions de dollars du volet Collectivités du Fonds Chantiers Canada, le financement accéléré du Fonds de financement de base provincial/territorial et les Sentiers récréatifs nationaux. Le Ministère a obtenu l'ensemble des approbations nécessaires pour ces politiques et programmes, et ce, pour l'ensemble des initiatives, avant le 31 mars 2009, afin que la mise en œuvre ait lieu aussi rapidement que possible.</p>	<p>La mise en œuvre des éléments essentiels du plan Chantiers Canada, qui a été accélérée, ainsi que des nouvelles initiatives liées à l'infrastructure à l'échelle provinciale, territoriale et municipale du Plan d'action économique, soutient le développement et le renouvellement d'infrastructures publiques modernes de calibre mondial, de même que la création d'emplois.</p>

2. Les différents types de priorités sont définis comme suit : **priorité déjà établie** – établie au cours du premier ou du second exercice précédant l'exercice visé dans le présent rapport, **priorité permanente** – établie au moins trois exercices avant l'exercice visé dans le présent rapport, **priorité nouvelle** – établie au cours de l'exercice faisant l'objet de déclarations visées par le RPP ou le RMI-R.

L'activité de programme 1 (Investissements dans les infrastructures) contribue à l'obtention de bons résultats en matière de croissance économique par le gouvernement du Canada. En appuyant des infrastructures publiques modernes, Infrastructure Canada contribue à la croissance et à la compétitivité de l'économie canadienne, notamment en facilitant le déplacement des biens et des personnes, en encourageant le commerce interprovincial et international par les portes d'entrée et les corridors, en soutenant le tourisme et en favorisant l'utilisation accrue du commerce électronique.

L'activité de programme 2 (Élaboration de politiques, développement des connaissances et établissement de partenariats), contribue à l'obtention de résultats en matière d'économie axée sur l'innovation et le savoir. Infrastructure Canada appuie l'innovation et le progrès en vue de mettre en place des infrastructures publiques de calibre mondial, tout en s'efforçant à pallier les manques de connaissances prioritaires sur les infrastructures au moyen de recherches, de connaissances, du renforcement des capacités et de solides partenariats. Grâce à la collaboration avec les autres ministères et organismes fédéraux et avec les partenaires du secteur privé et d'autres administrations, les activités d'Infrastructure Canada permettent de mieux comprendre la mesure dans laquelle les choix judiciaires en matière d'infrastructures publiques peuvent aider les Canadiens à s'adapter et à réagir aux nouveaux défis économiques, environnementaux et sociaux. Infrastructure Canada appuie aussi l'innovation et l'efficacité de la gestion, la conception, la construction et l'entretien des infrastructures, tout en évaluant l'efficacité des programmes et des investissements dans les infrastructures.

L'activité de programme 3 (Services internes) préconise l'excellence dans la gestion des programmes et la gestion du Ministère, à l'appui des priorités d'Infrastructure Canada. Les services internes sont les suivants : soutien à la gouvernance et à la gestion (p. ex., gestion et de surveillance, communications, juridique), services de gestion des ressources (p. ex., gestion des ressources humaines, gestion des finances, gestion de l'information et des technologies, voyages et autres services administratifs) et services de gestion des biens (p. ex., biens réels, matériel et acquisitions).

Pour en savoir plus sur les quatre secteurs de dépense du gouvernement du Canada et sur les 13 résultats correspondants, consultez le site à l'adresse suivante : <http://www.its-sct.gc.ca/ppg-cpr/Home-Accueil-Fra.aspx>.

1.2.2 Activités de programme par résultat stratégique et dépenses réelles

Le tableau 3 résume les résultats obtenus pour les trois activités de programme principales. Il contient également les dépenses réelles pour chaque activité, ainsi que l'harmonisation de ces dernières avec les résultats du gouvernement du Canada. Globalement, les résultats escomptés pour ces activités de programme sont une amélioration et une augmentation du nombre d'infrastructures publiques essentielles et une amélioration de la qualité de vie et des possibilités économiques pour les Canadiens.

Tableau 3 : Sommaire du rendement (activités de programme par résultat stratégique)

Résultat stratégique : Améliorer la durabilité de nos villes, la viabilité de nos collectivités et la pérennité des infrastructures publiques locales, régionales et nationales du Canada afin de relever la qualité de vie des Canadiens sur le plan économique, social, culturel et environnemental.	En cours d'élaboration	
	Objectifs	Rendement en 2008-2009
	En mai 2008, le résultat stratégique a été changé comme suit : Une infrastructure publique efficace et de qualité qui répond aux besoins des Canadiens au sein d'une économie concurrentielle, d'un environnement sain et de collectivités viables.	

(en milliers de dollars)

Activité de programme	Dépenses réelles pour 2007-2008	Budget principal	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada
Activité de programme 1 : Investissements dans les infrastructures	1 942 054	2 425 856	2 879 031	3 319 894	2 252 038	Forté croissance économique
Activité de programme 2 : Elaboration de politiques, développement des connaissances et établissement de partenariats	12 714	12 220	12 220	8 819	8 199	Économie axée sur l'innovation et le savoir
Activité de programme 3 : Services internes		17 461	17 461	22 007	19 609	
Total	1 954 768	2 455 537	2 910 254	3 350 720	2 279 846	

1.2 Sommaire du rendement

Pour Infrastructure Canada, l'année 2008-2009 a été marquée par de grandes réussites. Le Ministère a largement dépassé les exigences du plan d'activités établi en 2007-2008. Le gouvernement est parvenu au résultat qu'il s'est fixé à l'automne 2008, c'est-à-dire d'accélérer les programmes existants. En conséquence, en 2008-2009, Infrastructure Canada a annoncé le lancement de centaines de nouveaux projets à l'échelle du pays dans le cadre du plan Chantiers Canada. De plus, le Ministère a également agi rapidement et efficacement pour établir de nouveaux programmes de financement d'un montant de 5,5 milliards de dollars au printemps 2009, en préparation de la saison de construction 2009. Infrastructure Canada travaille en partenariat avec les municipalités, les provinces, les territoires et le secteur privé, le secteur de la construction et les partenaires responsables de la planification, de la construction et de la réhabilitation de l'infrastructure publique.

1.2.1 Ressources financières et humaines

Les tableaux 1 et 2 contiennent un résumé des renseignements concernant les ressources financières et humaines d'Infrastructure Canada pour la période de déclaration.

Tableau 1 : Ressources financières pour l'année 2008-2009 (coût net des programmes en milliers de dollars)

Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
2 910 254	3 350 720	2 279 846

Tableau 2 : Ressources humaines pour 2008-2009 (équivalents temps plein)

Prévues	Réelles	Écart
257	231	26

1.1.4 Changement du résultat stratégique et de l'architecture des activités de programmes (AAP)

Le rapport de 2008-2009 sur les plans et les priorités révèle qu'Infrastructure Canada avait prévu changer le résultat stratégique pour 2008-2009, afin de mieux se conformer à la Politique sur la structure de gestion des ressources et des résultats (SGRR) et pour tenir davantage compte des priorités actuelles en matière d'infrastructure. En conséquence, en mai 2008, Infrastructure Canada s'est fixé ce nouveau résultat stratégique :

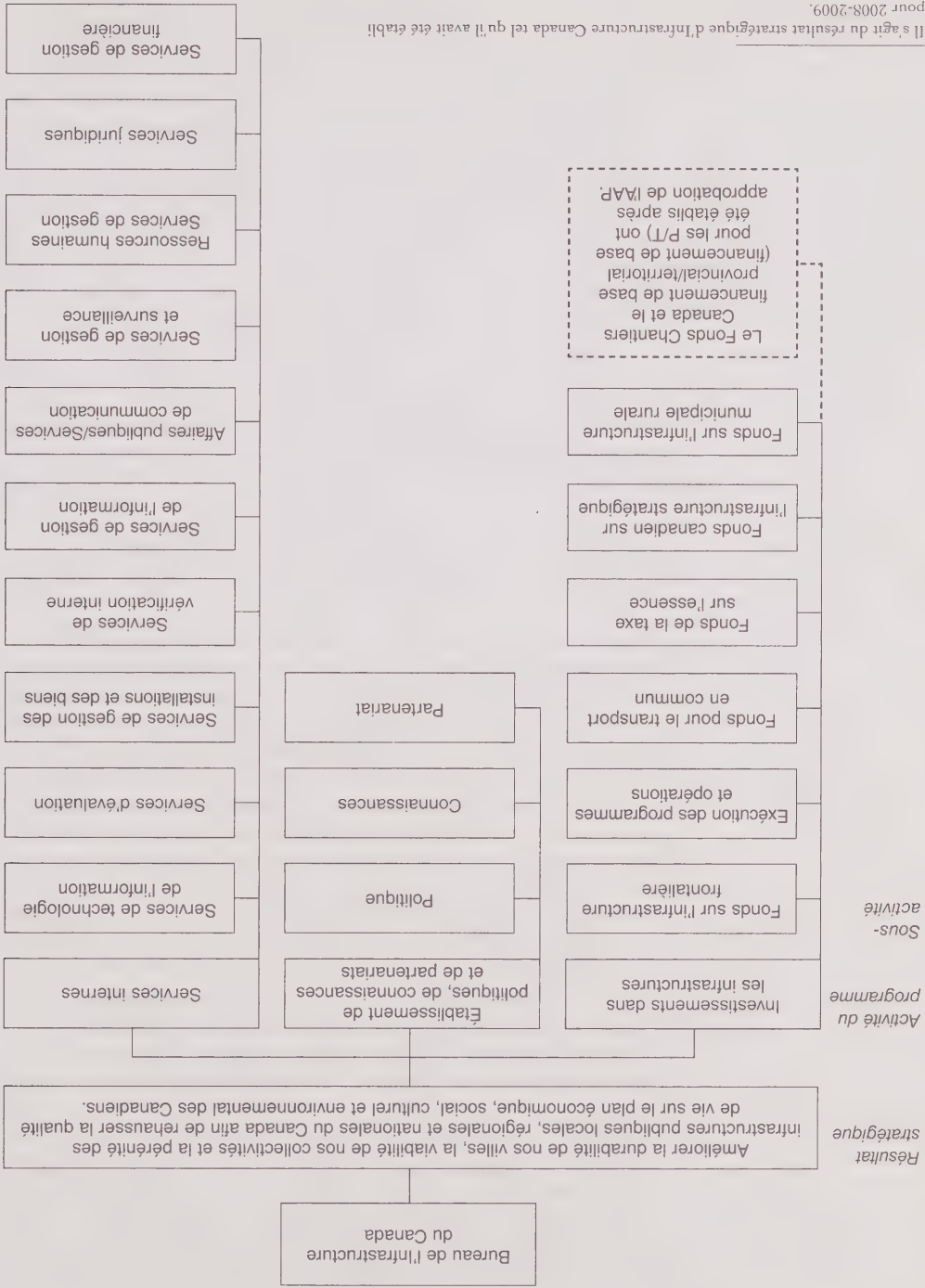
Une infrastructure publique efficace et de qualité qui répond aux besoins des Canadiens au sein d'une économie concurrentielle, d'un environnement sain et de collectivités habitables.

Ce résultat stratégique durable et à long terme du mandat, de la vision et de la mission d'Infrastructure Canada pour les Canadiens. Il se concentre sur les domaines d'influence directe des investissements dans des infrastructures publiques de qualité et rentables. Il propose également un objectif final clair vers lequel le Ministère doit tendre. Compte tenu de ce nouveau résultat stratégique, Infrastructure Canada a également revu la structure de son architecture des activités de programmes au cours de l'automne 2008. La nouvelle version de cette dernière comprend cinq activités de programmes : financement axé sur des projets d'infrastructure ciblés, financement de base de l'infrastructure des provinces et des territoires, fonds de la taxe sur l'essence, connaissances et recherche et services internes.

En janvier 2009, le Plan d'action économique du Canada a élargi la mission d'Infrastructure Canada, qui a pris en charge de nouveaux programmes et de nouvelles priorités. Ces dernières ont été intégrées à la planification et au cadre des programmes du Ministère.

Les nouvelles initiatives liées à l'infrastructure du Plan d'action économique viennent compléter des mesures existantes. Elles visent à obtenir des retombées immédiates, comme des créations de postes et une activité économique à court terme. Le Ministère révisait actuellement l'architecture des activités de programmes existante pour tenir compte de son rôle dans la mise en œuvre du Plan d'action économique.

Figure 1 : Architecture des activités des programmes d'Infrastructure Canada



Il s'agit du résultat stratégique d'Infrastructure Canada tel qu'il avait été établi pour 2008-2009.

Trois activités de programmes ont appuyé ce résultat stratégique :

Investissements dans les infrastructures : Comprendait tous les programmes d'infrastructure exécutés grâce à des paiements de transfert, ainsi que les fonctions connexes de gestion et de surveillance de programmes. Cette activité a contribué à la construction, au renouvellement et à la mise à niveau des infrastructures publiques au Canada et, en partenariat avec d'autres, au renforcement des capacités en vue de résoudre des problèmes liés aux infrastructures.

Élaboration de politiques, développement des connaissances et établissement de partenariats : Comprendait les activités entreprises dans le cadre de l'élaboration de politiques, du développement de connaissances, des recherches et des analyses, et de la formation de partenariats. L'activité a élaboré des politiques basées sur la recherche, les connaissances approfondies et sur de solides partenariats en vue de relever les défis et saisir les occasions, actuels ou nouveaux.

Services internes : Cette activité de programme a favorisé l'excellence en matière de gestion de programme et d'organisation, de façon à venir soutenir les priorités d'Infrastructure Canada. Les services internes étaient les suivants : soutien à la gouvernance et à la gestion (p. ex., gestion et de surveillance, communications, juridique), services de gestion des ressources (p. ex., gestion des ressources humaines, gestion des finances, gestion de l'information et des technologies, voyages et autres services administratifs) et services de gestion des biens (p. ex., biens réels, matériel et acquisitions).

et des Collectivités a mené des consultations sur l'infrastructure nationale avec les dirigeants provinciaux, territoriaux et municipaux pour trouver des façons d'accélérer l'approbation des projets. Au cours de ces rencontres, le Ministre et ses homologues ont discuté de la manière dont ils pourraient réduire les formalités administratives et fournir le financement plus tôt afin de commencer les travaux pour les saisons de construction 2009 et 2010. En résultat, Chantiers Canada, un plan d'action en cinq points, a été adopté. Le gouvernement du Canada a ensuite mis en œuvre des mesures extraordinaires et sans précédent pour stimuler l'économie dans sont budget de 2009. Par l'entremise d'Infrastructure Canada, le Ministre des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités a été chargé d'injecter 5,5 milliards de dollars afin de créer des emplois en finançant des projets d'infrastructure prêts à être exécutés, et ce, à compter de 2009-2010.

1.1.3 Résultat stratégique et architecture des activités de programmes (AAP)

Le résultat stratégique d'Infrastructure Canada a été modifié en mai 2008 pour mieux se conformer à la Politique sur la structure de gestion des ressources et des résultats (SGRR) et pour tenir davantage compte des priorités actuelles en matière d'infrastructure. Ce résultat est inclus dans le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de l'année 2009-2010 et sera utilisé dans le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) de cette même année. Toutefois, tenant compte de sa mission, durant la période de déclaration de 2008-2009, Infrastructure Canada était tenu au résultat stratégique suivant, approuvé en juillet 2006 :

Améliorer la durabilité de nos villes, la viabilité de nos collectivités et la pérennité des infrastructures publiques locales, régionales et nationales du Canada afin de rebâtir la qualité de vie des Canadiens sur le plan économique, social, culturel et environnemental.

I.1 Renseignements sommaires

I.1.1 Raison d'être

Infrastructure Canada coordonne les efforts du gouvernement fédéral visant à améliorer l'infrastructure publique du Canada grâce à des investissements stratégiques, des partenariats solides, des politiques éclairées et de la recherche. Le Ministère a été créé pour s'assurer que les Canadiens profitent d'une infrastructure publique de calibre mondial.

I.1.2 Responsabilités

Infrastructure Canada a été créé en 2002 afin de diriger les efforts du gouvernement du Canada visant à relever les défis en matière d'infrastructure du pays. Depuis, l'organisme est devenu un centre de savoir-faire en matière de gestion des infrastructures dans les villes, les collectivités et les régions partout au Canada. Infrastructure Canada fait partie du portefeuille des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités¹ (<http://www.inf.gc.ca/departement/tic-tra.html>), tout qui permet au Canada de relever certains défis majeurs, tout particulièrement en ce qui concerne la croissance économique du pays, l'état de l'environnement, ainsi que la sécurité et la prospérité de nos collectivités.

En 2008-2009, le gouvernement du Canada s'est engagé à accélérer ses efforts dans le cadre du plus important programme de mise en place d'infrastructures à long terme lancé au Canada en plus d'un demi-siècle, le plan Chantiers Canada, d'une valeur de 33 milliards de dollars. De plus, le 27 janvier 2009, le gouvernement a annoncé un nouveau plan d'action économique, qui permettra de débloquer de nouveaux fonds importants. L'envergure même de ces deux plans exige qu'Infrastructure Canada atteigne et dépasse les objectifs qui ont été fixés pour l'année.

À la fin de 2008, pour relever les défis posés par la crise économique mondiale, le gouvernement du Canada s'est engagé, aux côtés des provinces, des territoires, des municipalités et d'autres intervenants, à réduire les formalités et à faire en sorte que les dépenses réalisées dans le cadre du plan Chantiers Canada soient traitées rapidement. En décembre 2008, le Ministère des Transports, de l'Infrastructure

1. Transports Canada, l'Office des transports du Canada et le Tribunal d'appel des transports du Canada produisent leurs propres rapports sur les plans et les priorités. Les autres organismes et sociétés d'État relevant de ce portefeuille préparent leurs propres plans d'entreprise annuels.

En faisant cela, nous nous appuyons sur les consultations que j'ai eues avec mes homologues provinciaux et territoriaux en décembre et janvier derniers, ainsi qu'avec les représentants du secteur municipal. Nous avançons également au niveau du Plan d'action économique; nous avons enregistré des progrès décrits dans le présent rapport dans le cadre de notre investissement sans précédent de 33 milliards de dollars consacrés aux infrastructures.



L'honorable John Baird, C.P., député
Ministre des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités

Message du ministre

À titre de ministre des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités du Canada, j'ai le plaisir de présenter le Rapport ministériel sur le rendement d'Infrastructure Canada pour la période qui a pris fin le 31 mars 2009.

Dans le Plan d'action économique du Canada, le gouvernement reconnaît l'importance du rôle de l'infrastructure dans la stimulation et la reconstruction de l'économie canadienne. En plus d'accélérer l'injection de plusieurs milliards de dollars dans les investissements déjà réservée à l'infrastructure, le Plan d'action du gouvernement du Canada a alloué 12 milliards de dollars aux nouveaux investissements en matière d'infrastructure pour les deux prochaines années – période où l'économie canadienne en a le plus besoin. Les provinces, les territoires et les municipalités effectuent des investissements équivalents aux montants alloués par le gouvernement fédéral, ce qui nous permet d'appuyer davantage de projets et de créer un plus grand nombre d'emplois.

Le gouvernement du Canada s'est engagé à créer des emplois et à accélérer le financement en faisant en sorte que les projets soient approuvés plus rapidement et que les travaux soient lancés sans tarder. Dans le cadre du Plan d'action économique du Canada, quatre milliards de dollars ont été octroyés au Fonds de stimulation de l'infrastructure pour les projets d'infrastructure prêts à être exécutés, et un milliard de dollars au Fonds pour l'infrastructure verte, qui est consacré aux priorités écologiques et à l'infrastructure énergétique durable. De plus, le gouvernement du Canada a tenu les promesses faites dans son plan d'action en cinq points visant à accélérer le plan septennal de Chantiers Canada. Il a également engagé 500 millions de dollars supplémentaires pour le volet Collectivités, programme qui vise les projets destinés aux collectivités dont la population est inférieure à 100 000 habitants.

Le gouvernement a continué de réaliser des investissements clés et d'accélérer le financement des infrastructures. En plus des projets qui sont déjà en cours partout au pays, les nouveaux fonds accélérés et renforcés annoncés dans le budget de 2009 stimuleront l'économie, créeront des emplois, réduiront les formalités administratives et le chevauchement, et simplifieront le processus d'approbation afin d'accélérer le lancement des projets d'infrastructure.



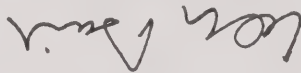
John Baird

Table des matières

Message du ministre	1
Section I : Aperçu	3
1.1 Renseignements sommaires	3
1.1.1 Raison d'être	3
1.1.2 Responsabilités	3
1.1.3 Résultat stratégique et architecture des activités de programmes (AAP)	4
1.1.4 Changement du résultat stratégique et de l'architecture des activités de programmes (AAP)	7
1.2 Sommaire du rendement	8
1.2.1 Ressources financières et humaines	8
1.2.2 Activités de programme par résultat stratégique et dépenses réelles	9
1.3 Analyse des risques	13
1.4 Profil des dépenses	14
1.4.1 Tendances en matière de dépenses du Ministère	14
1.4.2 Écarts dans les tendances en matière de dépenses dans les programmes ...	15
1.4.3 Crédits et postes législatifs	16
Section II : Analyse des activités de programmes par résultat stratégique	17
2.1 Résultat stratégique	17
2.2 Activités de programmes par résultat stratégique	17
2.2.1 Activités de programmes (investissements dans les infrastructures) par résultat stratégique	18
2.2.2 Activité de programmes (Élaboration de politiques, développement des connaissances et établissement de partenariats) par résultat stratégique ...	31
2.2.3 Activités de programmes (Services internes) par résultat stratégique ...	38
Section III : Information supplémentaire	41
3.1 Faits saillants sur le plan financier	41
3.1.1 Condensé de l'état des résultats d'exploitation	41
3.2 Représentation graphique des points saillants financiers	42
3.2.1 Répartition du financement par activité de programme	42
3.2.2 États financiers	43
3.3 Liste des tableaux supplémentaires de renseignements	44
3.3.1 Liste des tableaux	44
3.4 Autres sujets d'intérêt	44
3.5 Coordonnées	46

Rapport ministériel sur le rendement (RMR)

2008-2009



L'honorable John Baird, C.P., député
Ministre des Transports, de l'Infrastructure
et des Collectivités

Avant-propos

Le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) constitue un élément clé du cycle de la planification, de la surveillance, de l'évaluation et du compte rendu des résultats au Parlement et aux Canadiens. Les RMR sont au cœur de la responsabilisation et de la gestion axée sur les résultats au gouvernement.

Les ministères et organismes sont invités à préparer leur rapport d'après les principes du gouvernement du Canada pour la présentation de rapports. Ces principes sont le fondement conceptuel de la préparation des RMR et s'inscrivent dans les pratiques actuelles recommandées en matière de rapports publics.

Selon ces principes, des rapports efficaces sur le rendement fournissent un compte rendu concis, cohérent, fiable et équilibré du rendement d'une organisation en rapport avec ses plans, ses priorités et les résultats prévus. Le RMR met l'accent sur les résultats en faisant un compte rendu non seulement des activités et des extrants qui ont été réalisés, mais également des progrès accomplis pour atteindre les résultats stratégiques – les avantages durables pour les Canadiens et la société canadienne. Le rendement y est mis en contexte et est relié aux plans et aux résultats prévus (on explique les modifications pertinentes apportées), les principaux risques et défis à relever pour l'obtention des résultats y sont présentés et l'on discute des risques et des défis principaux qui ont une incidence sur le rendement de l'organisation. Un RMR efficace établit un lien solide entre les ressources et les résultats pour montrer ce que l'on a accompli au moyen d'une gestion rigoureuse des fonds publics. On y rend également compte des résultats réalisés en association avec d'autres organisations gouvernementales et non gouvernementales. En dernier lieu, le RMR est crédible et équilibré parce que le rendement déclaré y est étayé d'éléments d'information probants et impartiaux et parce qu'on y discute des leçons apprises.

Le présent RMR ainsi que celui de beaucoup d'autres organisations, est disponible dans le site Internet du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estimF.asp>. Les lecteurs qui veulent obtenir une revue pangouvernementale détaillée de la contribution du gouvernement fédéral au rendement du Canada en tant que nation peuvent consulter *Le rendement du Canada 2008-2009*, qui est structuré en fonction de quatre grands secteurs de dépenses (affaires économiques, affaires sociales, affaires internationales et affaires gouvernementales). Ce rapport est disponible à la page du Carrefour de la planification et du rendement du site Web du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/home-accueil-tra.aspx>. Le *Survol Rapports sur le rendement 2008-2009*, également disponible à la page du Carrefour, sert de document directeur pour les 92 RMR et comprend un aperçu global des dépenses réelles pour l'ensemble du gouvernement, qui est structuré en fonction des mêmes quatre grands secteurs de dépenses décrits dans le document *Le rendement du Canada*, et on y présente également des faits saillants des rapports sur le rendement des ministères et organismes.

Le gouvernement du Canada s'est engagé à améliorer de façon continue l'information qu'il communique au Parlement et aux Canadiens. La rétroaction des lecteurs est importante pour assurer une amélioration constante des RMR et des autres documents relatifs au Budget des dépenses. Pour tout commentaire ou toute question, veuillez communiquer par courriel avec la Division de la responsabilisation et des rapports au Parlement du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse prad-drrp@tbs-sct.gc.ca.

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du Budget principal des dépenses.

Partie II – Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultats prévus, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget supplémentaire des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2009.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès
des Éditions et Services gouvernementaux Canada
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) KIA 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et E.-U.)

Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et E.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : B713-4/90-2009

ISBN 978-0-660-64329-8



Infrastructure Canada

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2009



Library and Archives Canada

Performance Report

For the period ending
March 31, 2009



Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organisation's main priorities by strategic outcome(s), program activity(s) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2009.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario) KIA 0S5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-4/52-2009
ISBN 978-0-660-64330-4

Foreword

The Departmental Performance Report (DPR) is a key component in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and Canadians. DPRs are at the heart of accountability and managing for results in government.

Departments and agencies are encouraged to prepare their reports according to the Government of Canada Reporting Principles. These principles form the conceptual foundation upon which DPRs are prepared, and are consistent with current recommended public reporting practices.

Based on these principles, an effective performance report provides a concise, coherent, reliable, and balanced account of an organization's performance in relation to its plans, priorities, and expected results. The DPR focuses on results by reporting not only the activities and outputs achieved, but also the progress made toward achieving strategic outcomes—the enduring benefits for Canadians and Canadian society. It sets performance in context, associates performance with plans and expected results (explaining any relevant changes), presents the key risks and challenges faced in the pursuit of results, and discusses how these risks and challenges affected organizational performance. An effective DPR has strong linkages between resources and results to show what was achieved through the sound stewardship of public funds. It also reports on results realized in partnership with other governmental and non-governmental organizations. Finally, the DPR is credible and balanced because it uses objective, evidence-based information to substantiate the performance reported and discusses lessons learned.

This DPR, along with those of many other organizations, is available on the Treasury Board of Canada Secretariat website at <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>. Readers seeking a high-level, whole-of-government overview of the federal government's contribution to Canada's performance as a nation should refer to *Canada's Performance 2008–09*, which is structured around four broad spending areas (Economic Affairs, Social Affairs, International Affairs, and Government Affairs). *Canada's Performance 2008–09* is available on the Planning and Performance Gateway on the Secretariat's website (<http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/home-accueil-eng.aspx>). The *Overview of Departmental Performance Reports 2008–09*, which is also found on the Planning and Performance Gateway, serves as a guide to the 92 DPRs. The DPR Overview includes both a whole-of-government view of actual spending, which is structured around the same four broad spending areas seen in *Canada's Performance*, and selected highlights from departmental and agency performance reports.

The Government of Canada is committed to continually improving reporting to Parliament and Canadians. The input of readers is important to ensure that DPRs and other Estimates documents continue to be refined over time. Comments or questions can be directed to the Parliamentary Reporting and Accountability Division of the Treasury Board of Canada Secretariat by email at prad-drrp@tbs-sct.gc.ca.



Recycled

Supporting responsible use
of forest resources

www.fsc.org Cert no. SGS-COC-003021
© 1996 Forest Stewardship Council



Library and Archives Canada

2008–2009

Departmental Performance Report



The Honourable James Moore, P.C., M.P.
Minister of Canadian Heritage and Official Languages



Library and Archives
Canada

Bibliothèque et Archives
Canada

Canada 

Table of Contents

Minister's Message	i
SECTION I: DEPARTMENTAL OVERVIEW	1
Raison d'être	1
Responsibilities	1
Strategic Outcome and Program Activity Architecture	4
Summary of Performance	5
2008–09 Financial Resources	5
2008–09 Human Resources	5
Performance Summary Table	5
Contribution of Priorities to the Strategic Outcome	7
Risk Analysis	10
Expenditure Profile	11
Voted and Statutory Items	12
SECTION II: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME	13
Program Activity 1.1 – Managing the disposition of the Government of Canada records of continuing value.....	14
Program Activity 1.2 – Managing the documentary heritage of interest to Canada	18
Program Activity 1.3 – Making the documentary heritage known and accessible for use.....	22
Program Activity 1.4 – Internal Services.....	26
SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION	29
Financial Highlights.....	29
List of Supplementary Information Tables	30

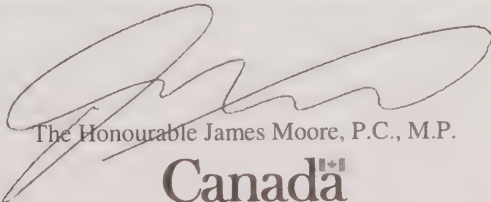


The Government of Canada is committed to building a country in which all citizens have the chance to participate in our cultural and economic life. Our Government recognizes the importance of arts and culture in reaching this goal. The agencies and organizations in the Canadian Heritage Portfolio, such as Library and Archives Canada (LAC), are working toward this goal of providing us with opportunities to celebrate and share our rich historical, cultural, artistic, and social heritage.

During 2008–2009, LAC made substantial progress toward becoming a knowledge institution that responds to the interests of Canadians in the 21st century. In a time when Canadians turn to the Internet more and more to find information, the LAC website has become a prime destination for those interested in topics such as genealogy and Canada's democracy. In addition, LAC continued to support our Government's commitment to accountability by ensuring that significant documents produced by the federal government are preserved and made accessible.

As co-host of the World Library and Information Congress that took place in Quebec City in 2008, LAC had the opportunity to share expertise and ideas with thousands of delegates from around the globe on issues related to the management of digital documents. Thanks to partnerships with American and Irish institutions, LAC has made it possible for Canadians to discover sources of documentary heritage of interest to them, but preserved outside of Canada. In collaboration with the United States National Archives and Records Administration, LAC presented the exhibition *1783: Subject or Citizen? The Treaty of Paris*, giving the public an opportunity to see the documents that forged present-day North America. The National Archives of Ireland and LAC have established links between Canadian and Irish communities in facilitating access to the Irish census data, which allows many Canadians to trace their personal history to their roots.

As Minister of Canadian Heritage and Official Languages, I am pleased to present the 2008–2009 Departmental Performance Report of Library and Archives Canada. This report provides a detailed account of LAC's accomplishments and demonstrates the ways in which it supports the priorities of our Government. I would like to highlight the efforts that LAC staff have made throughout the year to strengthen the bonds that unite us as Canadians and to contribute to our collective feeling of pride.



The Honourable James Moore, P.C., M.P.

Canada

SECTION I: DEPARTMENTAL OVERVIEW

Raison d'être

The preamble of the *Library and Archives of Canada Act* states that the mandate of Library and Archives Canada (LAC) is:

- to preserve the documentary heritage of Canada for the benefit of present and future generations;
- to serve as a source of enduring knowledge accessible to all, contributing to the cultural, social and economic advancement of Canada as a free and democratic society;
- to facilitate in Canada co-operation among the communities involved in the acquisition, preservation and diffusion of knowledge; and
- to serve as the continuing memory of the Government of Canada and its institutions.

Responsibilities

The *Library and Archives of Canada Act* establishes an ambitious, wide-ranging mandate related to acquiring, preserving and making known Canada's collective memory. Through a continuing multi-year process, we have been consolidating and focusing our efforts on the core activities most relevant to our mandate and to the interests of Canadians. Consistent with government-wide priorities, we are reviewing our processes and rethinking our practices to get the best results from our resources.

There are three main sources for the material in [our collections](#), regardless of format. First, Government of Canada departments and agencies transfer to LAC their documents and records of anticipated business or historic value. Second, the legislated requirements of [Legal Deposit](#) obligate publishers to provide LAC with copies of material published in Canada. Third, LAC receives various donations, purchases other items and collects more material from the Internet.

To make it easier for Canadians to discover the collections, LAC describes holdings in accordance with national and international standards, which we help to develop and maintain. We are constantly exploring ways to make information resources more accessible. Regardless of format, LAC manages the care of our collections to preserve our collective memory for future generations.

Our responsibilities for the management of Government of Canada digital, paper and other records support government accountability and decision making. They enable Canadians to explore government actions of the past, while our eight [Regional Service Centres](#) (formerly Federal Records Centres) manage records in all media on behalf of more than 90 federal government organizations across the country. More broadly, we [lead the examination of government recordkeeping issues](#) and identify possible improvements to help meet government priorities and to make federal records more accessible.

Library and Archives Canada: Building Canada's Collective Memory and Making It Accessible to Canadians

- 22 million books, periodicals, newspapers, microfilms, literary texts and government publications
- 167,000 metres of government and private textual records
- 3 million architectural drawings, maps and plans
- 25 million photographs
- 351,000 hours of film, video and sound recordings
- Canada's portrait collection, which includes 21,000 works of art and thousands of caricatures
- 555,000 musical items
- 365,500 items from the documentary art collection, including watercolours, sketches, miniatures and oil paintings
- 1 million items from the philatelic collection
- More than a billion megabytes of digital content

Source: Library and Archives Canada

We make our collections known in many ways. The Library and Archives Canada website has become a major destination for Canadians and people interested in Canada. Our staff members organize exhibitions and learning events that take place in LAC facilities and at partner sites across Canada. We help users understand how our collections and resources are organized and assist them in their searches (see Figures 1 to 3 on the next page related to LAC services). As necessary, we safeguard the rights attached to holdings, such as copyrights and privacy protection. LAC Access to Information responsibilities often involve reviews of archival records from all Government of Canada departments and agencies, personnel records of former civilian and military government employees, as well as LAC operational records.

LAC works in partnership with libraries and archival institutions across the country. We share items and help other Canadian libraries and archives to share resources. This is complemented by our coordination of federal departmental library services. Our National Archival Development Program supports archives across Canada as they contribute to Canada's collective memory.

A Steady Shift to More Online LAC Services to Canadians

Figure 1: Requests from Canadians that LAC answered through traditional services (reference, ATIP, consultation)

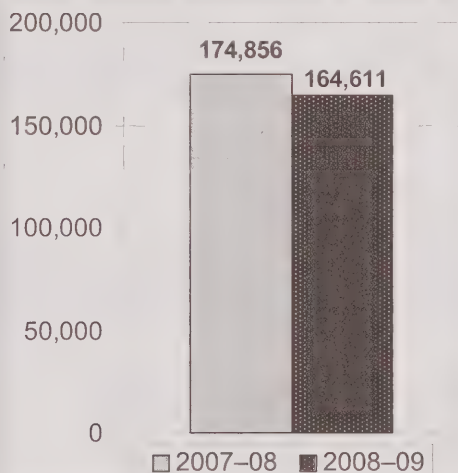
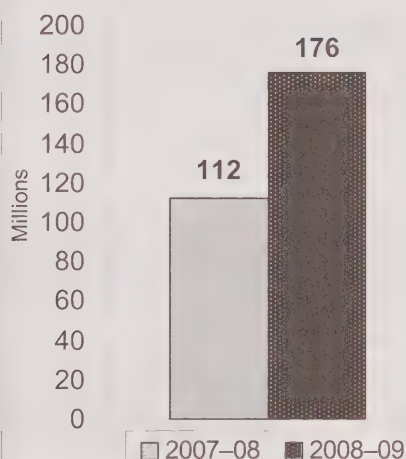
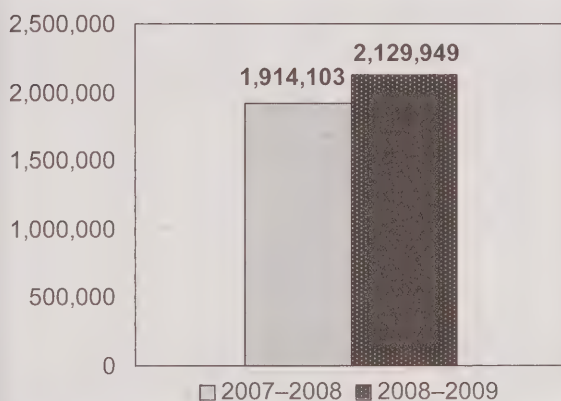


Figure 2: Number of page views on the LAC website (in millions)



Services to Government

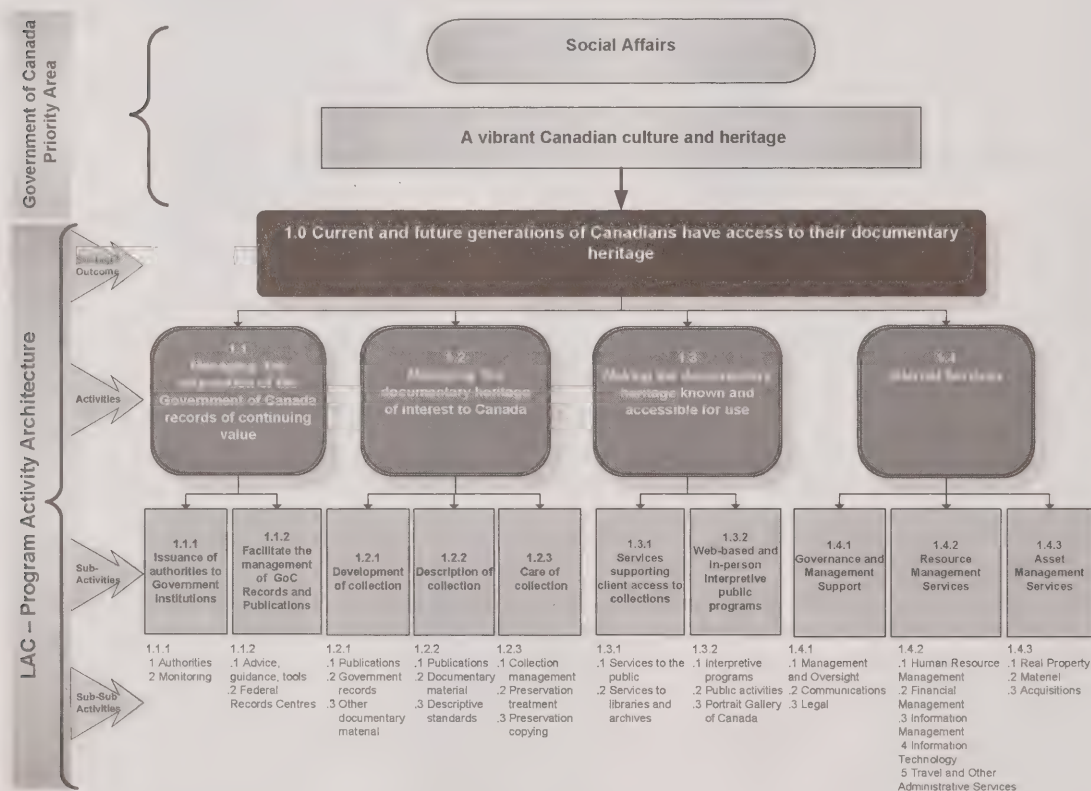
Figure 3: Number of services to government department



Strategic Outcome and Program Activity Architecture

This chart shows our program activity architecture (PAA). It illustrates our major activities and the key elements of each that enable us to work towards our main objective. LAC holdings and responsibilities (managing the disposition of the Government of Canada records, managing the documentary heritage of interest to Canada and making the documentary heritage known and accessible to Canadians) enhance knowledge of and foster public engagement in Canada's history and cultural heritage. This links its PAA mainly to a Government of Canada priority called "Social Affairs" and more specifically to the component "A vibrant Canadian culture and heritage."

Figure 4: LAC Program Activity Architecture



Note: Federal Records Centres are now called Regional Service Centres

Source: Library and Archives Canada

LAC is also related to other Government of Canada priorities; effective recordkeeping is an essential administrative and business foundation within government to achieve results for Canadians and also implicitly supports the Government of Canada priority "Government Affairs." Our responsibilities for the management of Government of Canada records support government accountability, decision making and a fair and accessible Canadian legal and judicial system.

Summary of Performance

2008–09 Financial Resources (\$ thousands)

Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
\$175,671.0	\$172,657.8	\$126,592.5

2008–09 Human Resources (FTEs)

Planned	Actual	Difference
1,143	1,152	9

Performance Summary Table

Strategic Outcome: Current and future generations of Canadians have access to their documentary heritage		
Performance Indicators	Targets	2008–09 Performance
Narrative (preservation, growth of the collection, accessibility)	Not at this level for 2008–09	Synopsis of progress is presented in the discussion on the contribution of priorities to the strategic outcome

(\$ thousands)

Program Activity	2007–08 Actual Spending	2008–09				Alignment to Government of Canada Outcomes
		Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	
1.1 Managing the disposition of the Government of Canada records of continuing value	\$13,588.0	\$12,002.0	\$11,954.0	\$13,654.2	\$13,938.8	Government Affairs
1.2 Managing the documentary heritage of interest to Canada	\$68,910.9	\$77,166.0	\$95,554.0	\$83,773.2	\$68,776.8	Social Affairs
1.3 Making the documentary heritage known and accessible for use	\$39,957.1	\$68,434.0	\$68,163.0	\$75,230.4	\$43,876.9	A vibrant Canadian culture and heritage
Total	\$122,456.0	\$157,602.0	\$175,671.0	\$172,657.8	\$126,592.5	

Note: Effective recordkeeping is an essential government administrative and business foundation for service to Canadians. It supports ministerial and managerial accountability within Canada's democratic process. Therefore, Program Activity 1.1 also implicitly supports the Government of Canada priority area "Government Affairs."

Decisions related to three major building projects account for \$42.4 million of the \$46.1 million variance between Total Authorities and Actual Spending. Two projects under Program Activity 1.2 (a new collection storage facility and a new preservation facility to safeguard Canada's cellulose nitrate-based documentary heritage such as film, photos and negatives) have been approved, but \$5.8 million of funding was shifted to 2009-2010 and \$6.8 million to 2010-2011 when construction will actually occur. Under Program Activity 1.3, \$29.8 million of funding for the construction of a building to house the public programming and exhibitions of the Portrait Gallery of Canada was frozen in November 2008 when the government decided not to pursue the project further.

For more details, please refer to the Financial Performance Summary for 2008-2009 on LAC web site.

Contribution of Priorities to the Strategic Outcome

The priorities set out in the *Report on Plans and Priorities* for 2008–2009 were the five Strategic Choices that had defined organization-wide management and resource use decisions since 2006. We are now assessing our Strategic Choices through a formative evaluation. This exercise will provide a sound assessment of LAC performance on the success against the high-level outcomes associated with the Strategic Choices. The results of the evaluation will be available and presented in the 2009–2010 DPR. For the 2008–2009 report, we have listed the results from the program activities mapped against each of the Strategic Choices to support the progress made toward reaching LAC's strategic outcomes.

Strategic Choices	Type	Status / Linkages to Program Activities
1. LAC will adjust all aspects of its activities to adapt to the needs and benefit from the opportunities of the digital information environment	Previously committed	<p>Program Activity 1.1</p> <ul style="list-style-type: none"> A finalized Government of Canada Recordkeeping Directive addresses the shift to digital information in government (e.g., functional specifications and guidance on archiving emails) <p>Program Activity 1.2</p> <ul style="list-style-type: none"> New strategies in place or being finalized guide our capture and management of Canada's digital documentary heritage We invested in adding substantial digital content to the collections (e.g., archiving websites, enabling the automated deposit of digital items, large-scale digitizing of existing items in print, audiovisual and other formats) We tested the use of high-traffic interactive websites (YouTube and Flickr) that enable visitors to add information on material that we post, improving resource discovery for all users We continued supports, leadership and coordination to help all Canadian documentary heritage partners as they acquire, manage and make known documentary heritage in digital formats <p>Program Activity 1.3</p> <ul style="list-style-type: none"> Most new LAC exhibitions were either on our website or had online components LAC Web traffic for genealogy purposes rose to approximately 144 million page views from 132 million in 2007–08 Expanded online resources help educators and other users explore and make better use of the collection <p>Program Activity 1.4</p> <ul style="list-style-type: none"> We began a more integrated approach to managing our information technology investments and activities through an approach based on specific portfolios within LAC We identified gaps we need to address in order to approach our IT needs in a strategic, integrated way at a corporate level

<p>2. LAC will increase the relevance and accessibility of LAC collections and expertise to Canadians outside the National Capital Region</p>	<p>Previously committed</p>	<p><i>Note: Actions under Strategic Choice 1 that expand and enhance LAC's collections, tools and resources online also contribute to progress on this Strategic Choice</i></p> <p>Program Activity 1.2</p> <ul style="list-style-type: none"> Collection activity addressed demonstrated areas of interest among Canadians (e.g., expansion of online records for genealogy use) Continued implementation of our AMICAN information management system now enables online searches of more of our collections for Canadians, wherever they are, including through some Regional Service Centres <p>Program Activity 1.3</p> <ul style="list-style-type: none"> Expanded genealogy online resources and databases generated significantly more LAC website traffic The Learning Centre reached over 3,500 teachers across Canada and the portal had 11,000 visits per month. More than 2,000 students used military service files for the Lest We Forget program and nearly 500,000 children participated in the 2008 TD Summer Reading Club
<p>3. LAC will focus its role in Government of Canada information management on the development of effective recordkeeping</p>	<p>Previously committed</p>	<p>Program Activity 1.1</p> <ul style="list-style-type: none"> The new government-wide Recordkeeping Directive and supporting tools are ready to be implemented to improve management of government information Our "Clearing the Path" project disposed of 15,000 containers of government records of non-archival value for \$178,000 in annual savings, freeing up space and making other records more accessible More clearly defined responsibilities are reinforcing distinct LAC and departmental information management responsibilities and focusing LAC spending on documents within our mandate
<p>4. LAC will make systematic use of collaborative arrangements and will increasingly deliver on its mandate through or with others</p>	<p>Previously committed</p>	<p>Program Activity 1.1</p> <ul style="list-style-type: none"> Progress on the modernized Government of Canada recordkeeping regime has been driven by productive partnerships and commitment of more than 20 departments <p>Program Activity 1.2</p> <ul style="list-style-type: none"> Collaboration with diverse partners has clarified what must be done to digitize Canada's existing documentary heritage and capture the growing amount of new digital material Provide leadership and support for both LAC's Trusted Digital Repository initiative consistent and integrated approaches for organizations to collect and preserve digital items <p>Program Activity 1.3</p> <ul style="list-style-type: none"> Collaboration with other departments was essential to meeting

		<p>Access to Information and Privacy targets and progress on federal library services</p> <ul style="list-style-type: none"> Many LAC exhibitions involved collaboration with partners such as the U.S. National Archives and Records Administration, the National Archives of Ireland and institutions across Canada
5. LAC will ensure that citizen/client research and evaluation results are built into management decision making	Previously committed	<p>Program Activity 1.3</p> <ul style="list-style-type: none"> Our Services Advisory Board continued to identify service improvement opportunities Our overall client satisfaction rate for 2008–09 was 79%, although satisfaction with our Web services was 66%, pointing to areas for analysis and improvement <p>Program Activity 1.4</p> <ul style="list-style-type: none"> Development of public opinion expertise and research plans, followed by LAC application of findings about user interests and views

Building on Experience to Drive Change Further in LAC

In 2008, Library and Archives Canada began work on operationalizing the key components necessary for the institution to meet its strategic objectives as articulated in our Act and in the Strategic Choices. We began by exploring initiatives which have provided the foundation for the modernization of the institution and the three key areas of LAC responsibility.

Acquisition and Documentation: We began the initial work of considering how best to guide, coordinate and articulate choices about what LAC should focus on acquiring for the collection, given our unique mandate and accountabilities in the digital environment context. This includes assessing how we can collaborate with other knowledge institutions on acquisition efforts. It also includes determining how to take into account the ongoing resource implications for LAC of any acquisition over time, such as preservation and collection management costs.

Preservation: We began the initial work of reconsidering our preservation activities and priorities, including the ongoing management of digital content. Given the scope and scale of our current collection and our commitment to make it more accessible to users, we have begun to assess how to balance our acquisition and preservation options, given criteria such as documentary value and the ongoing costs of preservation and accessibility.

Resource Discovery: We have begun the initial work towards improving how users find items in LAC's collection easily and intuitively, as well as enabling them to discover additional resources of interest. We also have begun to think about how to open new avenues for collaboration, so that users and partners can provide information about items and their context that will be relevant to other users.

We also identified two critical internal issues for attention that have to be addressed to generate the best possible results. First, we have begun to consider how we can work with our professional staff to help them manage the expected fundamental shifts in their work ahead. Second, we have begun to consider how to approach modernizing functions in areas such as human resources, policy development and information technology that are essential enablers for us to achieve results.

While all of this work was at early stages by the end of 2008–2009, it points to important change ahead for LAC. We intend to take into consideration the new thinking generated by this modernization exercise in assessing all our 2008–2009 results and ongoing strategies.

Risk Analysis

Library and Archives Canada operates in a rapidly changing environment. LAC planning and priority-setting draws on comprehensive risk analysis. In the 2008–2009 *Report on Plans and Priorities*, we identified five risks of ongoing relevance throughout LAC program activities. They took into account issues such as preservation of digital and analogue documentary heritage in a digital environment, financial pressures and risks related to the technologies we use or we plan to introduce, the infrastructure we operate and the skilled human resources on which we rely to deliver results for Canadians.

Our risks reflect realities such as the expectations of Canadians that they should be able to gain access to the LAC collection online, no matter what its original format was, even as demand continues in our traditional service channels. More information, including government information, is now born digital, such as websites or emails, while the array of non-digital items we collect or could add also continues to grow, which creates challenges for all of our collection development, documentation and preservation activities. We have been working with colleagues across Canada, across government and across the globe to find effective approaches to these challenges and to mitigate our risks. As we have renewed our workforce, we have been seeking employees and managers who can work and manage in this evolving, complex environment, thereby combining new and traditional competencies with the ability to bring continued innovation to the institution to address the leadership and capacity challenges of the 21st century.

LAC managers have addressed our priorities and addressed risks to best respond to the challenges of a digital information world in normal program operations. For example, we have addressed financial sustainability risks and risks associated with our infrastructure by taking a harder look at our storage of government records. In particular, we have taken steps to focus our storage resources solely on records of archival value. This is both reducing LAC costs and our need to acquire and manage storage space. Similarly our audit and evaluation processes are enabling us to identify and mitigate specific risks.

The Library community came to the city of Québec

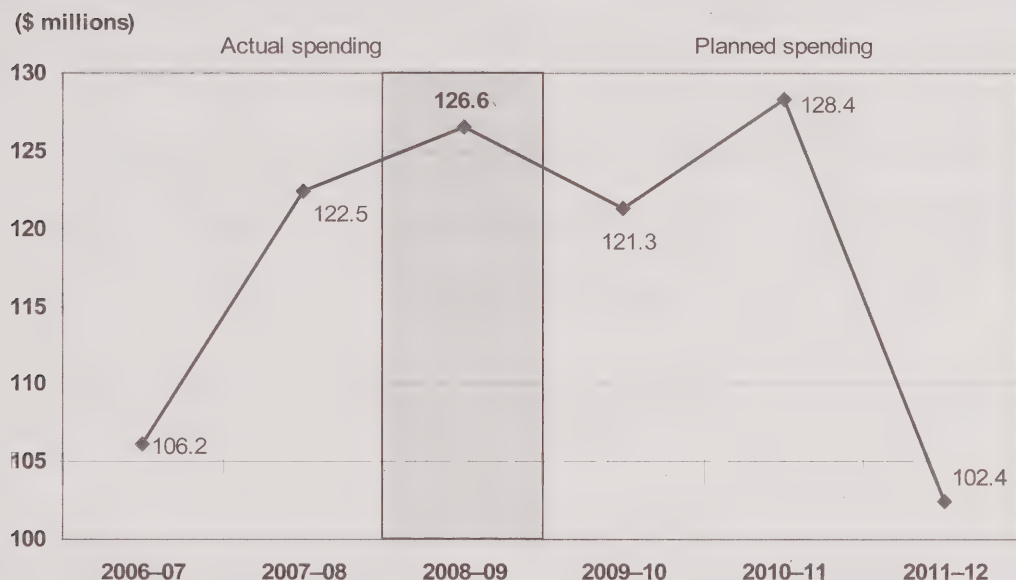
In August 2008, Library and Archives Canada co-hosted with Bibliothèque et Archives nationales du Québec the 74th General Conference and Council of the International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA), which was held in Québec. Approximately 3,000 delegates from 100 countries took part in the World Library and Information Congress, the leading worldwide event in its field.

At the conference, an international group of representatives from national libraries was formed to discuss issues related to file format registries and their role in digital preservation. The objective of the Unified Digital Registry Working Group is to develop an automated tool to make file format data globally accessible enabling efficient metadata recording. Since we operate in an environment of large scale digital collections using diverse format profiles, this tool will advance the digital preservation agenda.

Expenditure Profile

The chart below depicts LAC's spending trend over a six-year period (three years of actual spending and three years of planned spending).

Figure 5: Spending Trend



The higher level of spending over four years beginning in 2007–2008 is due to temporary funding for specific projects as described below. Upon conclusion of these projects, spending will decrease by \$26 million reflecting approximately LAC's permanent funding level.

- Over three years beginning in 2007–2008, \$21.7 million will have been invested in replacing obsolete systems and providing the capacity for managing electronic publications and digital records of the Government of Canada;
- In 2008–2009, LAC received approval for the construction of a preservation facility that will safeguard Canada's cellulose nitrate-based documentary heritage (photographs and films). We anticipate spending \$12.5 million in 2009–2010 and an additional \$1.5 million the following year; and
- Planned spending also includes \$24.1 million through 2010–2011 to increase LAC's collection storage capacity.¹

These projects advance LAC's mandate to safeguard Canada's documentary heritage. LAC continues to ensure the availability of preservation capacity to meet the needs of Canada's collection.

¹ Note that these funding levels are subject to change. Further details will be provided in the next RPP and DPR.

Voted and Statutory Items

(\$ thousands)					
Vote # or Statutory Item (S)	Truncated Vote or Statutory Wording	2006-07 Actual Spending	2007-08 Actual Spending	2008-09 Main Estimates	2008-09 Actual Spending
45	Operating expenditures	\$94,906.0	\$111,035.2	\$145,749.0	\$114,184.6
(S)	Contributions to employee benefit plans	\$11,057.0	\$11,331.7	\$11,853.0	\$12,339.1
(S)	Spending of proceeds from the disposal of surplus Crown Assets	\$203.0	\$89.1	-	\$68.8
Total		\$106,166	\$122,456.0	\$157,602.0	\$126,592.5

For details on financial variances, please refer to the [Financial Performance Summary for 2008-2009](#) on LAC web site.

SECTION II: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME

This section presents the LAC program activities under our single strategic outcome as well as the results we achieved in 2008–2009. It shows the resources that LAC spent for each program activity and describes the institution's performance in relation to the Major Areas of Attention that were set out in the *Report on Plans and Priorities*. It also describes benefits for Canadians, analyzes performance and indicates lessons learned.

Our Strategic Outcome

Current and future generations of Canadians have access to their documentary heritage

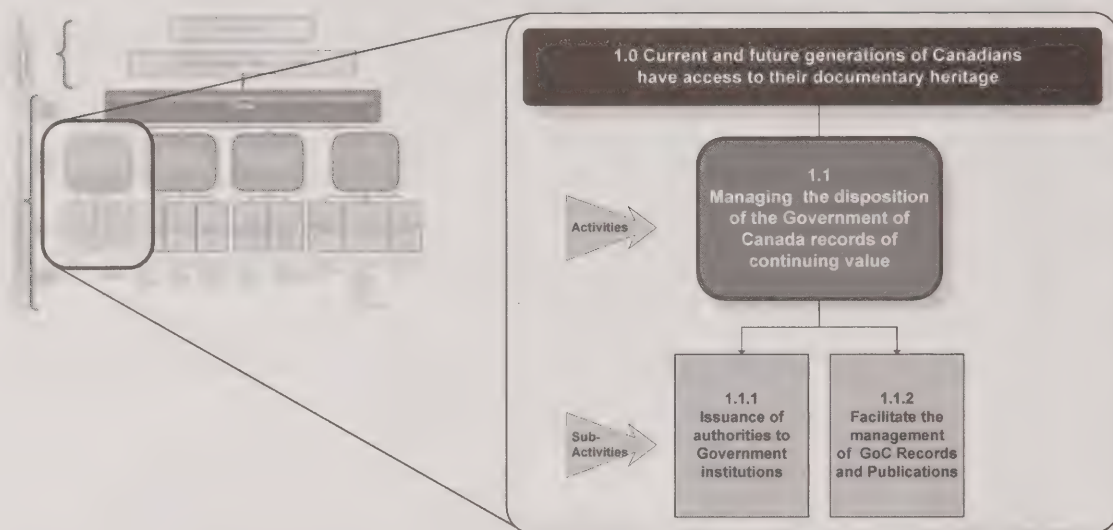
This single strategic outcome focuses all Library and Archives Canada strategies, actions and resource uses. It is supported through work under three operational program activities plus an internal services program activity.

LAC's reporting exercise

For this report, LAC reports in two complementary manners.

Tables of Expected Results, Performance Indicators and Targets reflect the finalized wording for 2008–2009 in the LAC Management, Resources and Results Structure (MRRS). Because those commitments were mostly narrative and not quantitative, we have reported them through the Performance Analysis section of the report. However, we have chosen to use the same tables to report on LAC's performance measures presented in the RPP for all sub-activities and indicate clearly their performance status with a short list of accomplishments for each of them. This way, the reader will be able to find a clear link between the RPP and this report and understand LAC performance at a higher level.

Program Activity 1.1 – Managing the disposition of the Government of Canada records of continuing value



LAC leads in the development and implementation of Government of Canada information management and recordkeeping policies and services.

2008–09 Financial Resources (\$ thousands)			2008–09 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
\$11,954.0	\$13,654.2	\$13,938.8	173	178	5

For details on financial variances, please refer to the [Financial Performance Summary for 2008-2009](#) on LAC web site.

Expected Results	Performance Indicators	Targets
Access to Government of Canada archival and historical records	Narrative (to meet the needs of clients, acquisition and preservation of the GOC documents)	Not set at the Program Activity level for 2008–09
Area of Major Attention: Continue to develop the ongoing government records program and Record Disposition Agreements with federal institutions		Performance Status: Met All
Twelve record disposition authorities issued to departments, including three large ones A new Government of Canada Recordkeeping Directive was finalized for a June 2009 launch		
Area of Major Attention: Assessment projects to improve government recordkeeping		Performance Status: Met All
Fifteen recordkeeping assessment projects were completed Results were instrumental in identifying tools and supports for successful implementation of the Recordkeeping Directive		

Area of Major Attention: Implement the New Storage Model (NSM) for government records	Performance Status: Met All
NSM action plan is being implemented (five-year project with the implementation within schedule)	
Area of Major Attention: Move forward on the Accessibility Initiative	Performance Status: Met All
Three thousand more linear metres of non-archival documents were removed by continuing the “Clearing the Path” initiative to reduce LAC storage pressures and guide the development of new Records Disposition Authorities, application guides and future advice to the Government of Canada	
New strategies and tools in place for improved accessibility under the accessibility action plan	

Benefits for Canadians

The identification and proper management of Government of Canada documents of either archival or ongoing business value mean those documents can be found more easily when needed. Our Clearing the Path initiative generated an ongoing annual savings as we focus only on documents of ongoing business and archival value.

Performance Analysis

Every year, Government of Canada departments and agencies generate large numbers of records in digital, printed and other formats. Improved management of these records is critical to improved accountability and decision making. Since 2006, LAC has helped shape a new government-wide recordkeeping regime, in collaboration with the Treasury Board Secretariat (TBS) and 20 other partner departments and agencies. This new recordkeeping regime will be applied to more than 200 departments and agencies throughout the Government of Canada. This will establish a sound records management framework and enhance the accountability that Canadians expect.

During the year, a new Recordkeeping Directive was finalized for introduction by the TBS in June 2009, supported by new documentation standards and recordkeeping requirements. Assessment projects enabled the identification of issues that are being addressed in the design and implementation of the new recordkeeping regime. Tools and guidelines were designed to support departments over the five-year implementation process for the new regime (such as how to manage email and how to identify records of business or continuing value) and training was developed, tested and delivered to early participating departments.

During the year, we sharpened the management and resourcing of our recordkeeping functions within our legislated mandate. This led us to realign the work on a projected New Storage Model for government records and a decision to focus our storage services only on records within our mandate, effective April 1, 2009. Departments will be responsible for storing their records until they can identify those with archival value for transfer to LAC for preservation. By working towards a National Master Standing Offer for the needed business records storage services, we began a process to assist departments with their responsibilities. The second year of the Clearing the Path project led to the disposal of 15,000 containers of non-archival or unmanaged legacy records. This project has already helped to address costly pressures on our storage capacity and improved access to archival records.

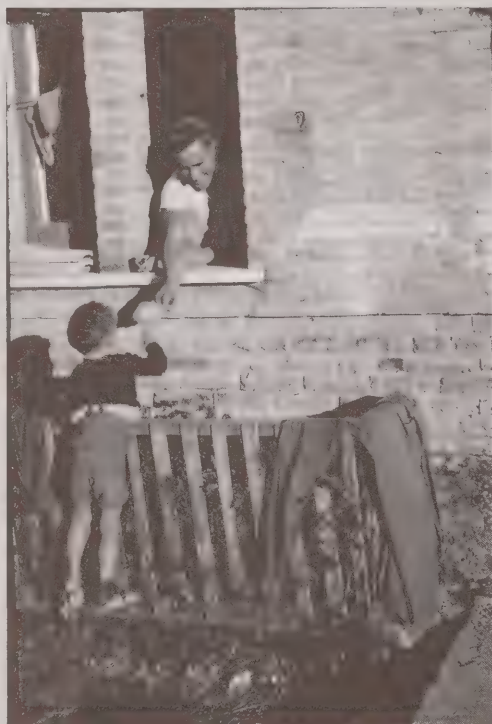
Transfer of Large Photograph Collection from DND to LAC

LAC has acquired an important historical collection of photographic negatives from the Department of National Defence (DND), currently managed by the Canadian Forces Joint Imagery Centre (CFJIC) and the National Defence Image Library.

The collection consists of approximately 900,000 photographic images created by DND from circa 1914 to 2000 and covers a wide range of DND activities in Canada and abroad. It complements the current collection of approximately 700,000 images, which LAC acquired previously from DND.

Upon realizing that the current storage facility was inadequate and that significant deterioration of the negatives had occurred, staff from the CFJIC requested that the collection be transferred to LAC where state-of-the-art storage and conservation facilities could safeguard it. The physical transfer of the collection was completed at the end of September 2008.

A team of archivists and other professional staff at LAC worked hard to complete the transfer as quickly and efficiently as possible, so that the public and researchers have access to this collection, which documents a large part of Canadian military history.



Pte. Alex Livingstone Handing Biscuits to an Italian Child, ca. 1944 (ZK-552).

"Italian Children soon learned that hand-outs of biscuits from Canadian cook-houses weren't hard to get and acted accordingly. These children are getting their daily ration from Pte. Alex Livingstone, of Reserve Mines, Cape Breton, NS".



Canadian Infantry Going Ashore in Normandy, ca. June 1944, (ZK-1083-5) Photographer Lt. G. K. Bell.



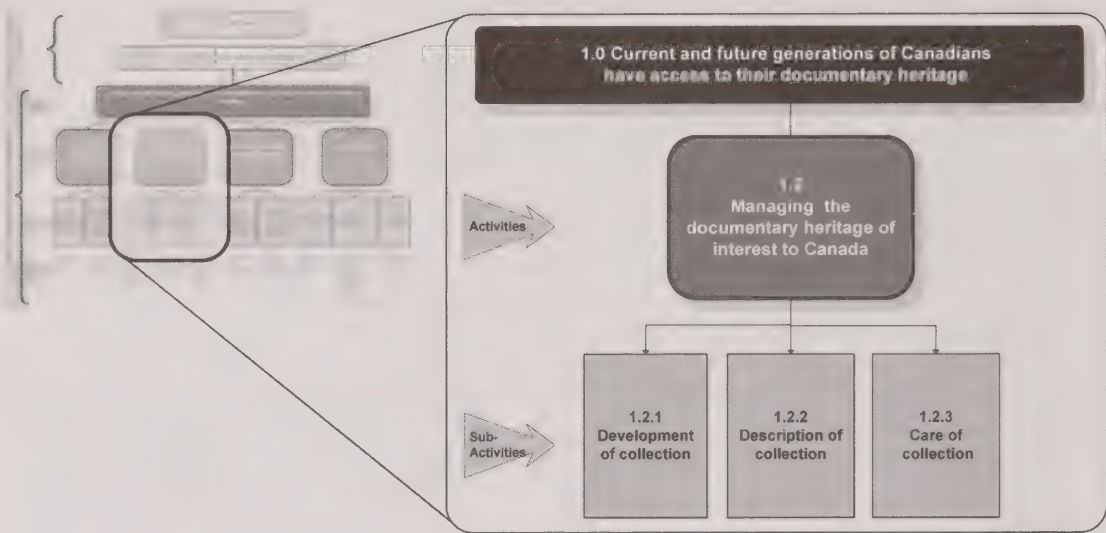
Canadian NCO 'frisking' German Captives, ca. June 1944, (ZK-1083-7) Photographer Lt. G. K. Bell.

More generally, data from our Performance Management Framework indicate that we achieved our ongoing operational goals related to managing the disposition of all federal government records. We acquired 680 groups of records from departments (approximately 3,000 metres of shelving space and made more than 10,000 records more accessible by providing detailed, online descriptions. We responded to more than 2.1 million inquiries from information managers across the public service for access to files in our Regional Service Centres or for records advice, information and training.

Lessons Learned

Consultations with departments and the results of our assessment projects shaped the final drafts of the Recordkeeping Directive. We have learned that we need to develop more efficient forms of recordkeeping training, such as video and Web-based training to support cost-effective implementation of the Directive. We have also identified and begun to address factors that lengthened and made more complex the completion of Records Disposition Authorities between other departments and LAC. As indicated above, our decision on the New Storage Model process drew on our understanding of the costs and risks incurred when we go beyond our mandate.

Program Activity 1.2 – Managing the documentary heritage of interest to Canada



LAC acquires documentary heritage material for the collection in many ways. LAC staff describe and manage this material to ensure its long-term preservation and accessibility.

2008–09 Financial Resources (\$ thousands)			2008–09 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
\$95,554.0	\$83,773.2	\$68,776.8	628	637	9

For details on financial variances, please refer to the [Financial Performance Summary for 2008-2009](#) on LAC web site.

Expected Results	Performance Indicators	Targets
The management of the LAC collections is improved to enhance long-term access and to better reflect the Canadian experience	Collection Content Strategy identifies priorities (for 2008–09 only)	Not set at the Program Activity level for 2008–09

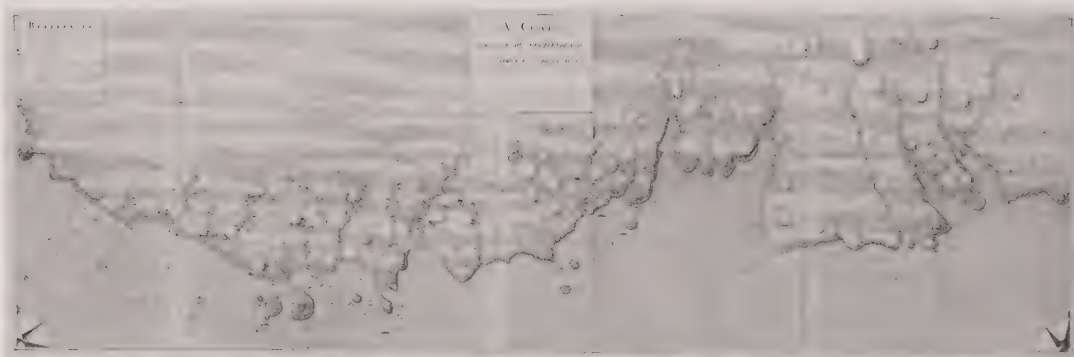
Area of Major Attention: Develop strategies for preserving documentary heritage	Performance Status: Met All
---------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------

Develop a Canadian Digital Information Strategy
Strategy approved, final report to be published in September 2009
Survey commissioned on the state of and challenges facing digital preservation in Canada
Work with partners on a proposal for “The Canada Project,” to focus on how LAC could support the project as it goes forward
Partnership with The Generations Network for digitization and access to federal records of interest to genealogy
Digitization and preservation will move forward under the Modernization exercise

<u>Web Archiving Strategy</u> Web archiving processes and tools are in place The strategy is being reviewed under the Modernization exercise	
<u>Develop and Implement a Resource Discovery Strategy</u> Draft strategy developed for internal discussion Pilot projects are under way (e.g., ArchivesCanada and AtoM)	
<u>LAC Collection Content Strategy</u> Acquisition priorities established up to 2010 and are being reviewed under the Modernization exercise	
<u>Audiovisual Preservation</u> A three-phase strategy based on risk assessment is completed and implemented that clarifies preservation priorities	
Area of Major Attention: Collecting documentary heritage in digital form	Performance Status: Mostly Met
<u>Trusted Digital Repository (TDR) Project</u> Policies, guidelines, standards and supports have been developed Digital transfers have begun The long-term plan is progressing on schedule	
<u>AMICAN</u> On track for: <ul style="list-style-type: none"> • Release of the Collection Management System • Implementation of the Information Holdings Management System, beginning with two sites • Progress on circulation module for published materials, an interlibrary loan module and client self-registration • A full set of genealogical resources added to the LAC Web search functions available to Canadians • Use of a single Contact Information Management system for client-related information for all systems 	
<u>Mass Digitization</u> Strategic internal digitization plan began and 2.4 million images were digitized, well beyond target of 1 million images Through a partnership with Canadian Century Research Institute and Statistics Canada, an additional 1.8 million images were produced	
<u>Digital Archival Records Capacity Development</u> Significant progress against backlog Strategies and processes for addressing digital documentary heritage acquisition, preservation and access were completed	

Benefits for Canadians

We are increasingly focused on acquiring and preserving the kinds of documentary heritage material most necessary for our collections to be as representative of Canada as possible, such as items relating to Aboriginal people and visible minorities, all with the most efficient use of our resources. LAC develops national standards that documentary heritage organizations across Canada use to describe items, creating consistent ways for Canadians to find those items more easily. Our commitment to digitizing items is ensuring access for current and future generations of Canadians to that heritage, regardless of technological change.



A Chart of the Sea-Coast of Newfoundland and Between St. Laurence & Point May, 1765. Library and Archives Canada, R12788. Purchased with the assistance of a Movable Cultural Property grant accorded by the Department of Canadian Heritage under the terms of the Cultural Property Export and Import Act and with the contribution of the Friends of Library and Archives Canada.

Performance Analysis

We made significant progress on strategic and innovative approaches to how we build and manage the collections during 2008–2009 through measures such as a Collection Content Strategy. These measures are enabling us to set priorities in how we preserve what we have, including through our active commitment to digitizing material such as items at risk. By placing some items from our collections online on websites such as YouTube and Flickr, we are expanding access beyond our traditional clients, enabling the public to comment, and attracting new clients to our website to learn more.

LAC continued the multi-year development project to establish a network of Trusted Digital Repositories across Canada. They will form an infrastructure, with support services, to enable Canada's digital documentary heritage to be identified, collected, managed, preserved and accessed. We also made progress on AMICAN, a single, modernized information management system. Its implementation will benefit LAC and the Canadians who want to make use of our collections more easily.

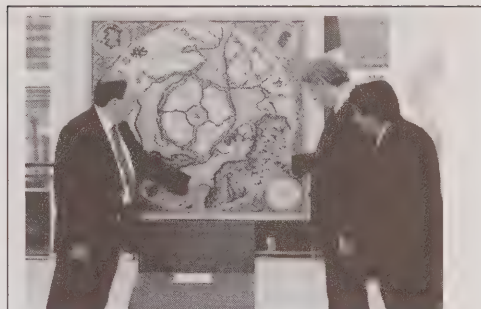
We also made progress on work related to our responsibilities in areas such as government electronic records requirements, Web archiving and electronic Legal Deposit. Associated with these areas are new policies, including digital collection development, digital preservation and guidelines for website selection that are in place, as many others that were in development by the end of 2008–2009.

At the same time, we continued many ongoing responsibilities. In 2008–2009, data from our Performance Management Framework indicates that we exceeded our targets for acquisitions in digital format: 33,756 new publications (an increase of 35.4 percent over 2007–2008), due to an unusual number of more than 20,000 new digital theses; and 13 new archival “fonds” or collections (a 6.6 percent increase over the previous year).

In our effort to better reflect the Canadian experience, LAC either reached or exceeded the targets set for aboriginal and multicultural acquisitions, by acquiring 1,372 new publications and five new archival fonds with aboriginal content as well as 2,004 new publications and eight archival fonds with multicultural content.

Our description of holdings is critical to easier access to our collection. In 2008–2009, LAC created 70,413 bibliographic descriptions, exceeding our target by 8 percent. Of the descriptions created, 40,291 include subject access through the addition of information describing the content of the material, such as bilingual standardized subject terminology, subject keywords or abstracts, all of which help clients find information relevant to their needs. Our assessment found that 92 percent of the descriptive records for archival fonds and collections are completely arranged and appropriately described, while 79 percent of new government records are classified and described with finding aids.

Safeguarding the entire LAC collection ensures long-term access. While we determined that 55 percent of our collections are housed in acceptable preservation condition, we must increase our preservation capacity for the rest. One way of doing this is through copying and digitization, as we did with 1,444 hours of most-at-risk sound and video recordings and 70 motion pictures. In addition, another 111,177 items were conserved: 25 percent of them to mitigate further deterioration or damage to documents for long-term access and 75 percent of them to reduce risks to items during current access, such as digitization, services to the public and interpretive programs.



Prime Minister Stephen Harper and Minister of Natural Resources Gary Lunn visited LAC on August 26, 2008. Minister Lunn unveiled a circumpolar geological map.

This is the first printed map of the Northern hemisphere from the Arctic pole to 60 degrees north latitude, which was originally published in 1595. This copy is the second state of the 1613 French edition.

Photo: Office of the Prime Minister

Better Access to the Collection Using Social Web

The Flickr/YouTube project had three primary objectives:

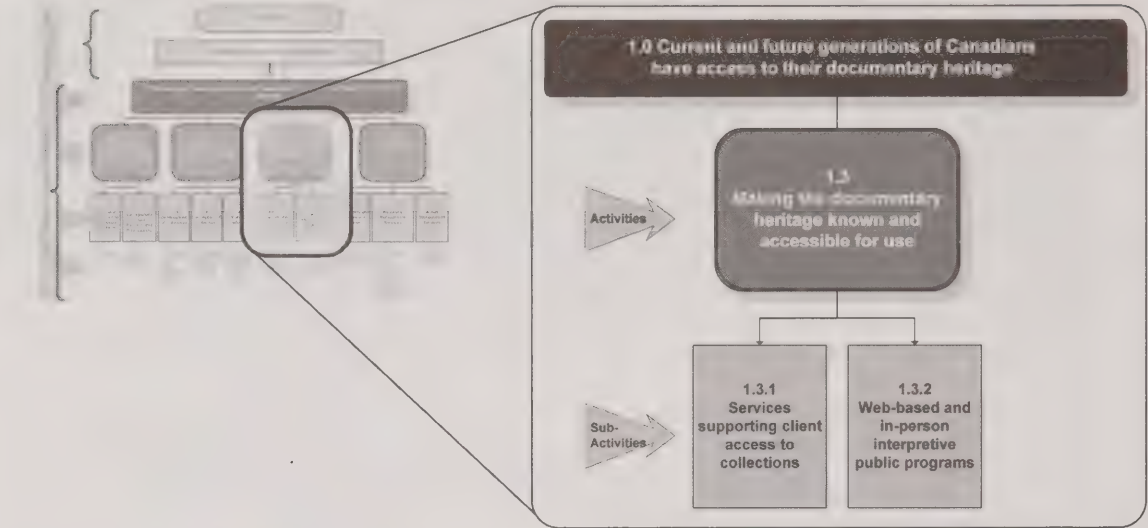
- To test new ways to improve online access to Canada's documentary heritage
- To explore how users interact with digital collections in environments that encourage the contribution of comments and tags
- To foster dialogue and increase interaction with Canada's digital documentary heritage

There were over 19,200 views of the Flickr album in a period of 24 weeks or an average of 800 views each week. In the first four weeks after the LAC YouTube album was launched in March 2009, it received over 240 channel views and over 500 video views. Web traffic to LAC's related collection (The Shamrock and the Maple Leaf) rose 140 percent in terms of visits per day and visitors began to tag its content.

Lessons Learned

We and our partners have learned that it will take substantial ongoing collaboration and new investment from both private and public sectors to keep up with the challenges of managing Canada's rapidly growing digital documentary heritage. LAC will have to approach this in ways that align with our legislated mandate and resources. Our experience in acquiring digital material and digitizing existing items in our collections is demonstrating the importance of information technology infrastructure and support and the need to keep our commitments in line with our IT capacity. We can see the need to move beyond our traditional approaches to collection management in areas such as the item description processes that we designed in a very different collection environment.

Program Activity 1.3 – Making the documentary heritage known and accessible for use



LAC provides information and services to facilitate access to the collection and pursues initiatives to make known and interpret Canada's documentary heritage. LAC also provides information resources and standards for use by Canada's library and archival community.

2008–09 Financial Resources (\$ thousands)			2008–09 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
\$68,163.0	\$75,230.4	\$43,876.9	342	337	-5

For details on financial variances, please refer to the *Financial Performance Summary for 2008-2009* on LAC web site.

Expected Results	Performance Indicators	Targets
Clients use the documentary heritage for personal enrichment, lifelong learning and to produce works of value to Canada	Narrative	Not set at the Program Activity level for 2008–09

Area of Major Attention: Supporting client access to our collection	Performance Status: Mostly Met
<u>General / Access to Information and Privacy Act Request Management</u> New software implemented to support management of Access to Information and Privacy Act services, while an internal audit of Privacy activities also guided an action plan for improvements Office of the Information Commissioner of Canada graded our ATIP services at 4.5 out of 5 Began testing a possible liaison function at our Regional Service Centres for more timely and effective service Plans in place to deal with demands arising from the <i>Federal Accountability Act</i>	
<u>LAC Services Advisory Board</u> Existing measurement tools and Services Advisory Board input continued to provide LAC with client-centered service improvements	

<u>2008–09 to 2010–11 Strategic Program Plan</u>	
Strategic Programming Plan was developed and is being reviewed under the Modernization exercise	
<u>LAC Genealogy Strategy</u>	
With support of partners, databases of genealogical importance (e.g., censuses, passenger lists, immigrants from China) were added	
Page views on the LAC website rose by 62% over 2007–08, driven by the demand for genealogy materials	
Strong demand for in-person services and support to people doing family research	
<u>Initiative for Equitable Library Access</u>	
Served as the lead federal agency for this initiative and consulted with stakeholders leading to a possible rebalancing of roles	
Began developing accessible service standards	
Began developing requirements for the electronic clearinghouse to produce versions of published works in electronic text, digital audio and Braille	
Area of Major Attention: New partnership between LAC and federal libraries	Performance Status: Met All
A renewed secretariat in LAC for federal libraries coordination was developed and began work	
Working group was established to standardize purchasing electronic resource material for Government of Canada libraries	
Area of Major Attention: National Archival Development Program (NADP)	Performance Status: Met All
NADP baseline measures data collected and analyzed for all indicators of its Performance Measurement Plan	
Evaluation results were being addressed	
Area of Major Attention: Portrait Gallery of Canada (PGC)	Performance Status: Met All
LAC implemented the government's directions on the PGC project concerning an alternative approach to providing access to Canada's portrait collection	
Evaluation carried out (e.g., <i>F.H. Varley: Portraits into the Light</i> , the Vault Tour program, <i>Portraits in the Streets Alfresco</i> , and <i>Portraits on the Ice</i>) demonstrated strong public support and interest	

Benefits for Canadians

Many more Canadians are making use of increasingly easy access to the LAC collections and resources as we launch more online exhibitions, including through the Portrait Gallery of Canada program, and expand resources for users. Canadians are benefitting from LAC's commitment to respond to client and citizen interest, particularly in genealogy and for education purposes, and to provide timely responses to Access to Information and Privacy requests.

Performance Analysis

LAC has developed and implemented strategies designed to focus our services on designated priorities that best reflect the interests of Canadians. While the government's decision not to proceed with selecting a location for the Portrait Gallery of Canada drew public attention, LAC implemented a revised strategy and limited the impact on the 2008–2009 results. Most of our programming and services proceeded much as planned.

Our Performance Management Framework data demonstrates the scope of our programs and services. In 2008–2009, 16 percent more Canadians than in the previous year requested photocopies of documents or consulted original material on site. There was a 26.6 percent growth of on-site visitors to the Canadian Genealogy Centre (CGC) and an increase of

75 percent in page views of our genealogy website during 2007–2008. We have found increased client self-sufficiency in using our products and services, demonstrated by a declining use of our reference services.

During 2008–2009, LAC extended its reach among teacher groups, with 3,500 teachers across Canada attending 10 workshops featuring curriculum-based educational resources. Almost half a million Canadian children participated in the 2008 TD Summer Reading Program, reading close to two million books. LAC partnered with the Royal Canadian Geographical Society and the Arthur Kroeger College of Public Affairs at Carleton University in Ottawa to hold a dialogue on the past, present and future of Nunavut, which was attended by 350 people. We also partnered with the Varley Art Gallery of Markham and the Canadian Museum of Nature to present the exhibition *F.H. Varley: Portraits into the Light*, which attracted over 16,000 visitors. *Our Family Portraits: immigration and identity* held jointly with the Art Gallery of Nova Scotia and immigrant associations, *Portraits on the Ice* with the National Capital Commission and other portraits programs and activities were accessible to an estimated one million or more people, including those taking part in such events as Winterlude in the National Capital Region and Québec City’s 400th anniversary.

The importance of programs and services involving material of relevance to particular groups appears to be demonstrated by data for 2008–2009. While the percentage of people at our events and exhibitions who self-identified as members of a visible minority was below our 13 percent target, LAC exceeded its 4 percent target set for Aboriginal visitors because of individuals doing research in support of residential school settlements and ongoing land claim litigation. We also actively promoted *Project Naming* in Inuit communities to gain their assistance in identifying the Inuit pictured in a number of photographs from the LAC collection. In this example, our effort to encourage participants to provide us with information we do not have has been successful.

Figure 6: Page views of the Canadian Genealogy website (in thousands)

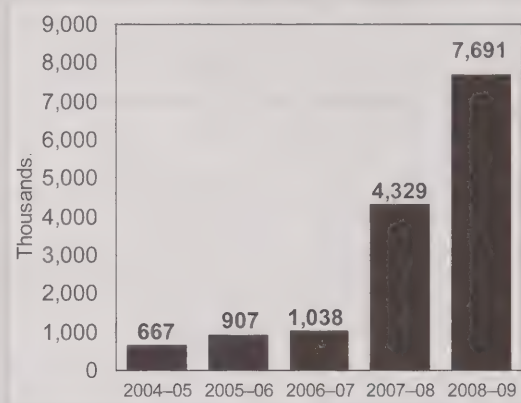


Figure 7: Number of on-site services offered at the Canadian Genealogy Centre

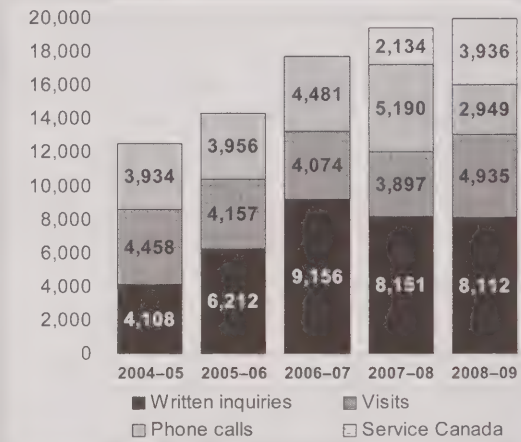
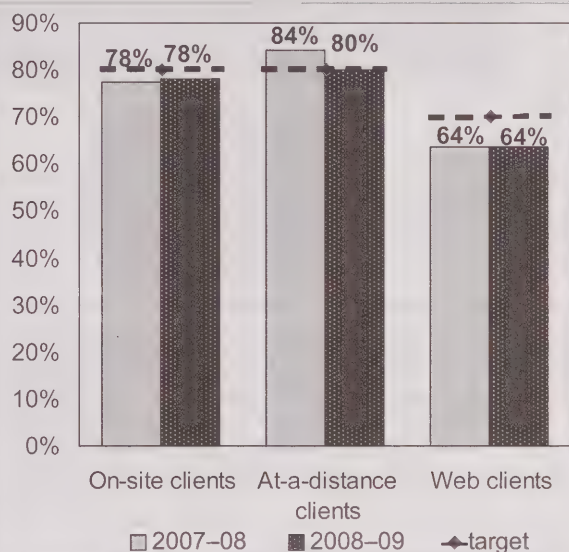


Figure 8: Percentage of clients satisfied with the response to their inquiry



Since 2007–2008, LAC has closely monitored client satisfaction of its services through three regular internal surveys based on type of service delivery.² The 2008–2009 results show that some 90 percent of the people using a survey tool on our website appreciate our material and would revisit the website; however, our overall Web satisfaction rates are below 70 percent, which we accept as a need to investigate. Clients dealing with us at a distance (not in-person or using the Web) rate their satisfaction slightly lower than our 80 percent target, which we believe is partly due to a backlog in responses that needs to be addressed.

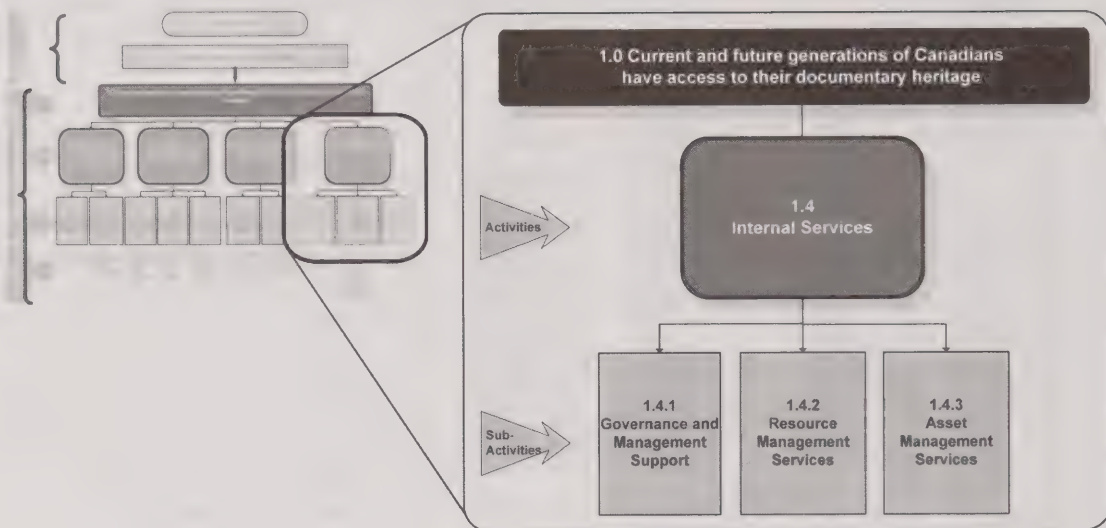
Lessons Learned

The National Archival Development Program is experiencing a slight decrease in applications. We determined that the archival community is encountering application and reporting burdens that we expect to address in the revision of the NADP Terms and Conditions.

The Services Advisory Board continued to provide LAC with input from stakeholders and sister institutions that we used in designing programs and services. The success of that process reflects our commitment to provide access to decision makers and expert support people and this has guided us as we transform our services.

² For clients who visit the LAC website, those who access certain pages are randomly selected (1 in 250) and offered an opportunity to complete a brief questionnaire. On site, clients are asked to answer a questionnaire on two days out of each month about services they received. And finally, during one week each month, all LAC responses sent to clients who had previously asked a question or requested a service include a questionnaire with a self-addressed, stamped return envelope. By these three means, completed and returned questionnaires are analyzed on a quarterly basis. Client satisfaction is defined in terms of the percentage who answer that they are “satisfied” or “very satisfied” using a five-point scale of satisfaction consistent with Common Measurement Tools used across government. Comments and suggestions provided as part of the questionnaires are analyzed to determine if further action is needed. This methodology gives LAC sound data to assess client satisfaction and improve its services.

Program Activity 1.4 – Internal Services



Internal services are “enablers” that are critically important to overall LAC strategies. The items below relate to commitments noted in Section IV of the *Report on Plans and Priorities* as well as other significant actions. No financial information is available for internal services alone; they are integrated into all LAC main program activities. The importance of these activities in assisting LAC to achieve institutional-wide goals merits formal representation in this report.

Area of Major Attention: Public opinion research capacity	Performance Status: Met All
Client Research and Analysis unit was created to advise, consult, design research methodology, implement field consultations, report on findings and present to senior management Consulted with LAC clients, implemented a client research working group to review and advise on proposed research, and developed a detailed research plan, which is continuously updated	
Area of Major Attention: Information technology	Performance Status: Met All
Client Portfolio Management organizational function created and Portfolio Management, consistent with government approach, promoted to prioritize and select IT-related projects. IT activities are better integrated with the business lines	
Area of Major Attention: Corporate performance	Performance Status: Mostly Met
Preliminary work began to strengthen LAC performance measurement through a senior management working group and LAC champion, as well as development of an action plan to improve results-based management accountability frameworks at the program activity level	

Area of Major Attention: Human resources	Performance Status: Mostly Met
<p>Action Plan fully implemented to address issues identified in the 2005 Public Service Employment Survey for LAC</p> <p>Projected human resources planning training among managers was replaced in the shift to integrated business and HR planning with a template, guide and information sessions</p> <p>Activities identified for 2008–09 in the Employment Equity Action Plan 2007–10 were implemented to support increased workforce diversity</p> <p>Human resources planning integrated with business planning and a Result Management Accountability Framework was put in place as part of the commitment to improve the LAC performance measurement framework</p>	
Area of Major Attention, not included in RPP: Real property	Performance Status: Met All
<p>Construction of a new Nitrate Preservation Facility approved for 2009–10 as part of LAC long-term infrastructure strategy plans for a new Collection Storage Facility is on schedule</p>	
Area of Major Attention, not included in RPP: Information management	Performance Status: Met All
<p>LAC information management strategy developed and approved in line with Management Accountability Framework commitment</p>	

Benefits for Canadians

Effective management of internal services enables LAC to act more effectively towards the achievement of our mandate under all program activities. For example, the Client Research and Analysis unit has provided LAC with the data to better understand target markets and to fine-tune programs and service offerings to better meet the needs of Canadians. Our progress on information technology improvements means that we focus our resources on the initiatives that generate results for the Canadians wanting to explore and use our collections. We undertake these in a cost-effective manner so as to ensure the optimal use of LAC resources. Our progress on human resource issues is aligning the skills and expertise of our staff with the changing needs and expectations of the Canadians who are interested in Canada's documentary heritage. Improved corporate performance and real property activities ensure that LAC is focused on achieving the best possible results with available resources.

Performance Analysis

Internal services priorities reflected the importance of enablers to all other LAC commitments. One of the most critical was the initial set of steps in reorienting how we approach and manage information technology, away from an individual project-driven approach to one that is much more corporate and strategic in orientation. Evidence suggests this will be a longer process than first thought. In addition, LAC recognized the need to focus on an information management (IM) infrastructure. Our human resources priorities continued to address issues identified through the 2005 Public Service Employee Survey and to help achieve government-wide HR directions with a focus on reducing concerns about harassment in the workplace and integrated human resources and business planning. Client Research and Analysis responded to LAC clients by conducting qualitative and quantitative research enhancing the decision-making capacity to support LAC programs and initiatives. A research plan was developed and is continually refreshed to ensure LAC research priorities are met.

We began to address LAC's need for a stronger performance measurement framework. That process remains challenging given the difficulty of identifying appropriate data across all LAC program activities, although we anticipate that revisions to our Program Activity Architecture

will help address this. Our real property commitments centred on implementing the LAC long-term strategy to put the preservation capacity in place necessary to safeguard Canada's documentary heritage and to manage vital government records. This includes a new Nitrate Preservation facility to ensure that old motion pictures and film stock are cared for in the proper environment. We also made progress on longer-term plans for a new collection storage facility.

Lessons Learned

With so many individual information technology initiatives launched over the years combined with rapid change in the IT field, we determined that more time is needed to understand what we have fully in order to guide our planning for what we want IT to become in LAC. This work is beginning in 2009-2010. Our progress on improved corporate performance management is influenced by the need to manage a culture shift from a primary focus on professional excellence in specific fields to one that also identifies and acts on a measurable institution-wide commitment to strategic results.

SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION

Financial Highlights

The financial highlights presented with the Departmental Performance Report are intended to serve as a general overview of LAC's financial position and operations. Financial statements are prepared in accordance with accrual accounting principles. The unaudited supplementary information presented in the financial tables in other sections of this report was prepared on a modified cash basis of accounting in order to be consistent with appropriations-based reporting. The organization's financial statements for 2008-2009 can be found on LAC's website.

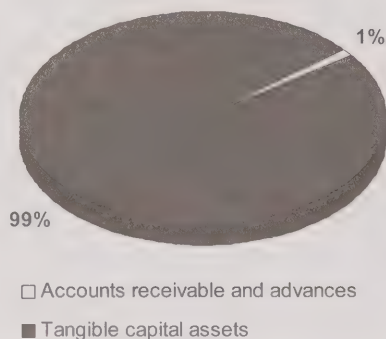
(\$ thousands)

Condensed Statement of Financial Position At End of Year (March 31, 2009)		% Change	2009	2008
ASSETS				
Total Assets	9.6%		39,503	36,050
TOTAL	9.6%		39,503	36,050
LIABILITIES				
Total Liabilities	8.8%		43,352	39,856
EQUITY				
Total Equity	1.1%		(3,849)	(3,806)
TOTAL	9.6%		39,503	36,050

(\$ thousands)

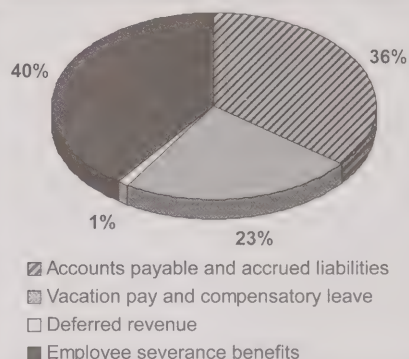
Condensed Statement of Financial Position At End of Year (March 31, 2009)		% Change	2009	2008
EXPENSES				
Total Expenses	4.2%		172,369	165,402
REVENUES				
Total Revenues	3.6%		558	579
NET COST OF OPERATIONS	4.2%		171,811	164,823

Figure 9: Assets by Type



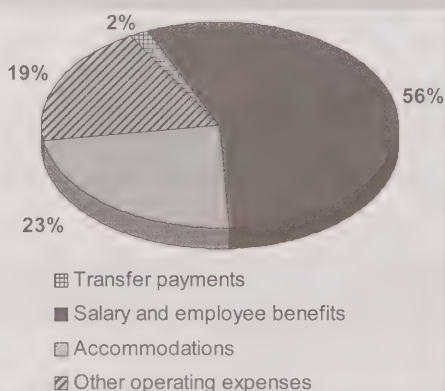
Total assets were \$39.503 million at the end of 2008-09, an increase of \$3.453 million (9.6 percent) versus last year's total assets. Capital assets continue to be the largest asset component, representing 99 percent of assets.

Figure 10: Liabilities by Type



Total liabilities were \$43.352 million at the end of 2008-09, an increase of \$3.496 million (8.8 percent) versus last year's total liabilities. Employee severance benefits and accounts payable continue to be the largest components of liabilities.

Figure 11: Expenses by Type



Total expenses were \$172.369 million at the end of 2008-09, an increase of \$6.967 million (4.2 percent) versus last year's total expenses. The major expense area is salary and employee benefits, which represents 56 percent of total expenses.

List of Supplementary Information Tables

Sources of Respendable and Non-Respendable Revenue
 User Fees/External Fees
 Green Procurement
 Internal Audits and Evaluations

All electronic supplementary information tables found in the 2008-09 Departmental Performance Report can be found on the Treasury Board of Canada Secretariat's website at: <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2008-2009/index-eng.asp>.

La version électronique de tous les tableaux de renseignements supplémentaires qui figurent dans le Rapport ministériel sur le rendement de 2008-2009 est disponible dans le site Web du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse : <http://www.lbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2008-2009/index-fra.asp>.

Sources des revenus disponibles et des revenus non disponibles
Frais d'utilisation
Achats écologiques
Vérifications internes et évaluations

Liste des tableaux – Renseignements supplémentaires

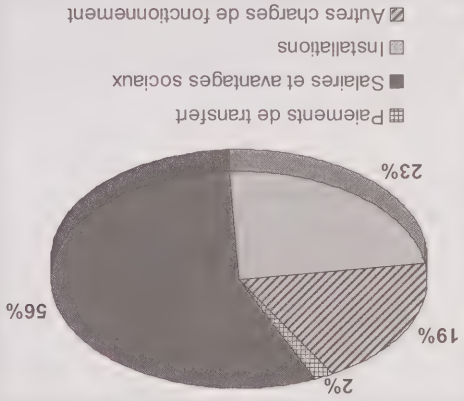


Figure 11. Types de charges

Les actifs totaux se chiffrent à 39,503 millions \$ à la fin de 2008-2009, une augmentation de 3,453 millions \$ (9,6 %) sur la dernière année. Les immobilisations corporelles représentent 99 % de nos actifs.

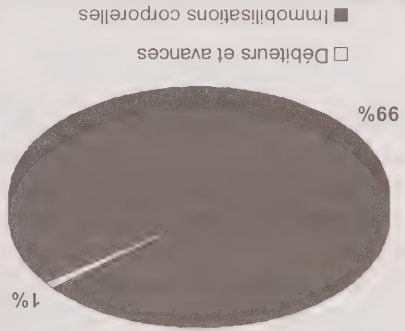


Figure 9. Types d'actifs

Les charges totales se chiffrent à 172,369 millions \$ à la fin de l'exercice 2008-2009, ce qui représente une augmentation de 6,967 millions \$ (4,2 %) par rapport à celle de l'année précédente. Les principales dépenses sont pour les salaires et les avantages sociaux, qui représentent 56 % de toutes les dépenses.

Les passifs totaux se chiffrent à 43,352 millions \$ à la fin de 2008-2009, une augmentation de 3,496 millions \$ (8,8 %) par rapport à l'an dernier. Les indemnités de départ et les charges à payer sont encore les principaux postes au passif.

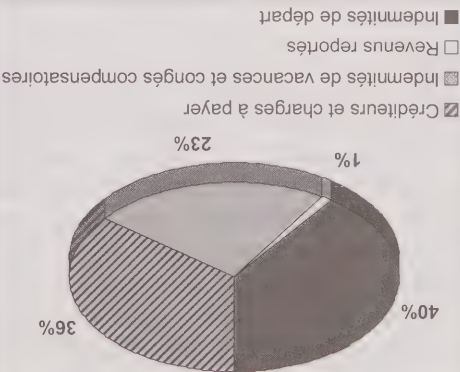


Figure 10. Types de passifs

SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

Principales données financières

Les principales données financières fournies dans le Rapport ministériel sur le rendement offrent un aperçu général sur l'état de la situation financière et des résultats de BAC. Les états financiers sont présentés en conformité avec les principes de la comptabilité d'exercice. Les informations supplémentaires non vérifiées, présentées dans les tableaux financiers d'autres sections de ce rapport, ont été rassemblées sur la base d'une méthode modifiée de comptabilité de caisse, afin de respecter les principes de déclaration fondés sur les crédits. Les états financiers de notre organisme peuvent être consultés sur notre le site Web de BAC.

(en milliers de dollars)			
État condensé de la situation financière à la fin de l'année financière (31 mars 2009)			
% variation			
2009	2008		
ACTIFS			
Total des actifs	39 503	36 050	9,6 %
TOTAL	39 503	36 050	9,6 %
PASSIFS			
Total des passifs	43 352	39 856	8,8 %
AVOIRS			
Total des avoirs	(3 849)	(3 806)	1,1 %
TOTAL	39 503	36 050	9,6 %

(en milliers de dollars)			
État condensé de la situation financière À la fin de l'année financière (31 mars 2009)			
% variation			
2009	2008		
CHARGES			
Total des charges	172 369	165 402	4,2 %
REVENUS			
Total des revenus	558	579	3,6 %
COÛTS D'EXPLOITATION NETS	171 811	164 823	4,2 %

Leçons apprises

Nous avons commencé à réfléchir à la nécessité d'un cadre de mesure du rendement plus performant. Cela représente un défi de taille, considérant la difficulté de repérer exactement les données appropriées parmi toutes nos activités de programme; cependant, nous prévoyons que les améliorations à notre architecture des activités de programme nous permettront de progresser à ce sujet. Nos engagements en matière de gestion immobilière ont visé à faire avancer notre stratégie à long terme, laquelle consiste à mettre en place une infrastructure de conservation permettant de préserver le patrimoine documentaire canadien et de gérer les documents essentiels du gouvernement. Ces engagements comprennent la construction d'un local pour la préservation de documents sur nitrates de cellulose, pour garantir que les vieux films et pellicules soient conservés dans un environnement approprié. Nous avons aussi fait des progrès dans notre planification à long terme concernant un nouvel entrepôt pour la collection.

À la suite de toutes les initiatives technologiques entreprises au cours des années et des changements rapides dans le domaine des TI, nous avons conclu qu'il nous fallait prendre le temps de mieux comprendre ce que nous avons déjà et qui fonctionne bien, afin de mieux orienter notre planification des TI pour les années à venir. Ce travail commencera en 2009-2010. Nos progrès en gestion du rendement sont influencés par le besoin de gérer un changement de culture organisationnelle, où l'on passera d'une culture fondée sur l'excellence professionnelle dans des domaines spécifiques, à une culture qui peut aussi formuler un engagement institutionnel mesurable envers l'obtention de résultats stratégiques, et agir en conséquence.

Analyse du rendement

Les priorités des services internes indiquent leur importance en tant « qu'outils habilitants » pour tous les autres engagements de BAC. Mentionnons en particulier la série de mesures prises pour réorienter la gestion des TI et la faire passer d'une gestion par projet à une vision plus institutionnelle et plus stratégique. Cependant, l'expérience nous démontre que cela prendra plus de temps que prévu. Nous reconnaissons aussi la nécessité de porter davantage attention à l'infrastructure de la gestion de l'information (GI). Nos priorités en ressources humaines ont continué de répondre aux défis mis en évidence par le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2005; nous nous sommes particulièrement attaqués à la réduction du harcèlement en milieu de travail et à la planification intégrée des ressources humaines et des activités. Nos activités en recherche et analyse de la clientèle ont permis de mieux répondre aux clients de BAC grâce à des recherches quantitatives et qualitatives visant à

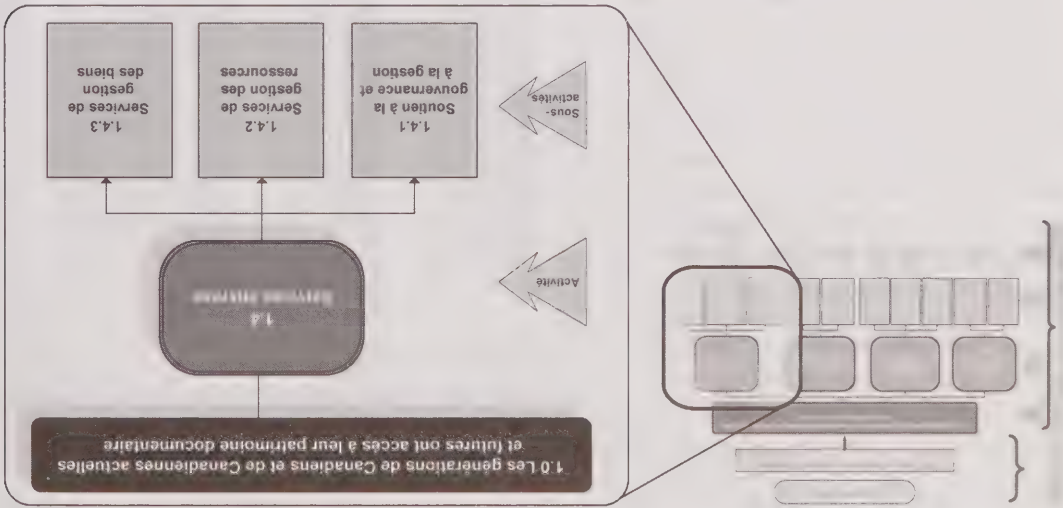
Avantages pour les Canadiens

Une gestion efficace des services internes permet à BAC de réaliser plus efficacement son mandat dans toutes les activités de programme. Par exemple, la section Recherche et analyse de la clientèle a fourni à BAC l'information requise pour mieux comprendre ses clientèles cibles et pour affiner ses programmes et ses services, de façon à mieux répondre aux besoins des Canadiens. Nos progrès dans le domaine des technologies de l'information nous ont permis de concentrer nos ressources sur les projets qui fournissent les résultats espérés par les personnes qui explorent et utilisent nos collections. Ces projets sont réalisés au meilleur coût-bénéfice possible afin de garantir une utilisation optimale de nos ressources. L'amélioration de nos rendements en matière de ressources humaines permet d'adapter les habiletés et les compétences de notre personnel aux besoins et attentes toujours en évolution de nos citoyens qui s'intéressent au patrimoine documentaire canadien. Enfin, l'amélioration de notre rendement général et de nos activités de gestion immobilière permet de garantir que BAC cherche activement à obtenir les meilleurs résultats possibles avec les ressources disponibles.

La stratégie de gestion de l'information de BAC a été conçue et approuvée, conformément à l'engagement pris dans le cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats.	
Secteur d'attention particulière (non inclus dans le RPP) : Gestion de l'information	État du rendement : satisfait à tous
La construction de nouvelles installations pour la préservation de documents sur nitrate de cellulose a été approuvée pour 2009-2010 et respecte l'échéancier. Ce projet fait partie de la stratégie d'infrastructure à long terme de BAC pour un nouvel entrepôt pour la collection.	
Secteur d'attention particulière (non inclus dans le RPP) : Biens immobiliers	État du rendement : satisfait à tous
Le plan d'action a été réalisé au complet, en réponse aux défis mis en évidence par le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2005 pour Bibliothèque et Archives Canada.	
Le projet de formation en planification des ressources humaines à l'intention des gestionnaires a été remplacé par la planification intégrée des ressources humaines et des activités à l'aide d'un modèle, d'un guide et de sessions d'information.	
Des activités identifiées dans le Plan d'action pour l'équité en matière d'emploi 2007-2010 ont été mises en œuvre afin de favoriser la diversité de la main-d'œuvre.	
La planification intégrée des ressources humaines et des activités et le cadre de gestion des résultats ont été mis en place suite à l'engagement d'améliorer le cadre de mesure du rendement de BAC.	
Secteur d'attention particulière : Ressources humaines	État du rendement : satisfait à presque tous

Des travaux préliminaires ont été effectués par un comité de travail de la haute direction et un champion de BAC, dans le but de renforcer l'évaluation de la performance à BAC. De plus, un plan d'action a été élaboré avec comme objectif d'améliorer les cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats, au niveau des activités de programme.	
Secteur d'attention particulière : Performance organisationnelle	État du rendement : satisfait à presque tous
Une fonction de gestion du portefeuille de clients a été créée; en conformité avec l'approche gouvernementale, une méthode de gestion du portefeuille de clients permet d'établir des priorités et de choisir des projets reliés aux technologies de l'information (TI). Ainsi, les TI s'intègrent mieux aux différents secteurs d'activités.	
Secteur d'attention particulière : Technologie de l'information	État du rendement : satisfait à tous
La section Recherche et analyse de la clientèle a été mise sur pied afin de conseiller, consulter, concevoir des méthodes de recherche, procéder à des consultations sur le terrain, préparer des rapports et les présenter à la haute direction. La section a consulté les clients de BAC, constitué un groupe de travail pour examiner et donner des avis à propos des projets de recherche, et conçu un plan de recherche détaillé, lequel est régulièrement mis à jour.	
Secteur d'attention particulière : Capacité de recherche sur l'opinion publique	État du rendement : satisfait à tous

Les services internes sont des « outils habilitants », essentiels à toutes les stratégies de Bibliothèque et Archives Canada. Ceux qui sont listés plus bas font écho à certains des engagements formulés à la section IV de notre Rapport sur les plans et les priorités ainsi qu'à d'autres activités importantes. Nous ne disposons pas de données financières spécifiques aux services internes, car ceux-ci sont intégrés dans chacune des principales activités de programme. Toutefois, l'importance de ces activités de soutien pour le succès de l'ensemble des objectifs de BAC est telle qu'elles méritent d'être présentées formellement dans ce rapport.

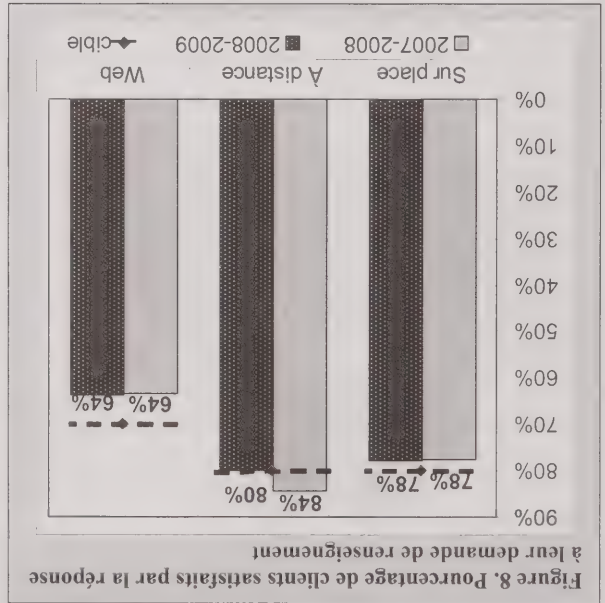


Activité de programme 1.4 – Services internes

² Parmi les utilisateurs du site Web de BAC, ceux qui consultent certaines pages sont choisis au hasard (1 sur 250) et se voient offrir de participer à un petit sondage en ligne. Par ailleurs, deux jours par mois, nous demandons aux usagers qui viennent sur place de remplir un questionnaire à propos des services reçus. Enfin, une semaine par mois, nous ajoutons un questionnaire (avec une enveloppe de retour adressée et timbrée) aux réponses que nous expédions suite à une demande d'information ou de service. Les réponses obtenues grâce à ces trois méthodes sont ensuite analysées tous les trimestres. La satisfaction de la clientèle est mesurée par le pourcentage de personnes qui répondent « satisfait » ou « très satisfait », sur une échelle comportant cinq réponses possibles; cette échelle est conforme à l'Outil de mesures communes utilisé au gouvernement. Les observations et les commentaires reçus grâce aux questionnaires sont aussi analysés afin de déterminer si un suivi est nécessaire. Cette façon de procéder fournit à BAC de solides données pour évaluer le degré de satisfaction de sa clientèle et améliorer ses services.

Leçons apprises

Nous avons constaté une légère décroissance des inscriptions au Programme national de développement des archives (PND A). D'après nous, c'est parce que la communauté archivistique éprouve des difficultés à répondre aux nombreuses exigences de candidature et de reddition de comptes du programme; nous allons en conséquence réexaminer les modalités et les conditions du PND A. Le Conseil consultatif sur les services continue de fournir à BAC des commentaires provenant de personnes intéressées et d'organismes apparentés, dont nous avons tenu compte dans l'élaboration de nos programmes et services. Le succès de cette façon de procéder traduit notre engagement à offrir un meilleur accès aux décideurs et aux experts, ce qui nous a guidés lors de la transformation de nos services.



Depuis 2007-2008, BAC mesure attentivement le degré de satisfaction de ses usagers concernant les services offerts en menant régulièrement trois types de sondage basés sur le genre de service utilisé². Les résultats pour l'année 2008-2009 montrent que 90 % des personnes participant à nos enquêtes sur le Web apprécient nos services et sont disposées à visiter de nouveau notre site. Cependant, le taux général de satisfaction pour le site Web est sous la barre des 70%; nous devons nous interroger à ce propos. Les personnes faisant affaire avec nous à distance (et non celles qui se présentent en personne ou qui utilisent le Web) nous indiquent un taux de satisfaction plus bas que notre objectif de 80 %, ce que nous expliquons en partie par le retard accumulé à répondre aux demandes.

dans plusieurs photographies de nos collections. Cependant, il faut avouer qu'à ce jour nous n'avons pas connu beaucoup de succès dans nos démarches pour obtenir ces informations.

2008, un accroissement de 26,6 % de nos visiteurs au Centre canadien de généalogie (CCG) et une augmentation de 75 % des pages consultées dans notre site Web sur la généalogie. Nous avons aussi constaté que nos utilisateurs de biens et de services sont de plus en plus autonomes, ce qui s'est traduit par une diminution des demandes à nos services de référence.

En 2008-2009, BAC a augmenté ses contacts avec les enseignants, puis 3 500 d'entre eux ont participé à dix ateliers portant sur les ressources pédagogiques reliées aux programmes scolaires. Près d'un demi-million de jeunes Canadiens ont participé au Club de lecture d'été TD de 2008, et ont lu près de deux millions de livres. BAC s'est associé à la Société géographique royale du Canada et au Collège des Affaires publiques Arthur Kroeger de l'Université Carleton à Ottawa pour organiser une journée de dialogue et de réflexion sur le passé, le présent et le futur du Nunavut; 350 personnes ont participé à ce colloque. Nous avons aussi collaboré avec la Varley Art Gallery de Markham et le Musée canadien de la nature pour présenter l'exposition *F. H. Varley : des portraits en pleine lumière*, laquelle a attiré plus de 16 000 visiteurs. De plus, nos expositions *Portraits de familles : immigration et identité* (organisée conjointement avec l'Art Gallery of Nova Scotia et des associations d'immigrants) et *Portraits sur la glace* (organisée avec la Commission de la capitale nationale), ainsi que d'autres activités et expositions de portraits ont attiré environ un million de personnes, incluant celles qui ont participé au Bal de Neige d'Ottawa ou au 400^e anniversaire de la ville de Québec.

Figure 7. Nombre de services offerts sur place au Centre canadien de généalogie

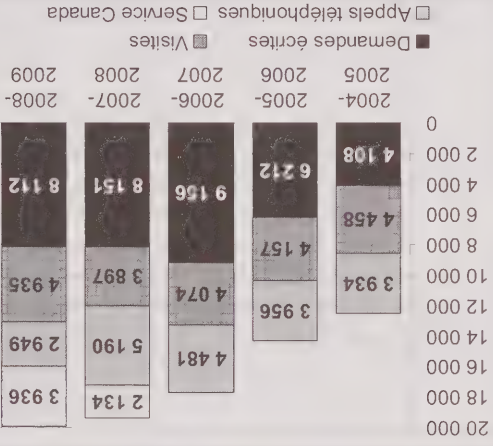
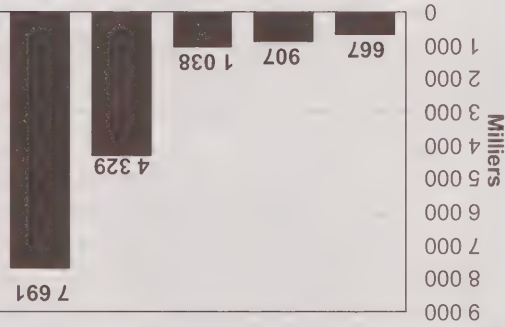


Figure 6. Nombre de pages vues sur le site Web du Centre canadien de généalogie (en milliers)



L'importance des programmes et services mettant en valeur des documents intéressant certains groupes en particulier semble évidente dans les données de 2008-2009. Même si nous n'avons pas atteint notre objectif de 13 % de participation à nos activités ou services par des personnes qui s'identifient elles-mêmes comme membres d'une minorité visible, nous avons par contre dépassé notre objectif de 4 % pour ce qui est de la participation des Autochtones; ceci est dû aux personnes qui ont effectué des recherches à propos du Règlement relatif aux pensionnats ou à propos des litiges concernant les revendications territoriales. Nous avons été très actifs à promouvoir le programme *Un visage, un nom* auprès des communautés inuites, afin d'obtenir leur collaboration à l'identification des Inuits représentés

Plan de programme stratégique, 2008-2009 à 2010-2011

Stratégie de la généalogie de BAC
Des bases de données importantes en généalogie (recensements, listes de passagers, listes d'immigrants de Chine, etc.) ont été ajoutées à nos services, grâce à la collaboration de nos partenaires.
Le nombre de visites à la page d'accueil de notre site Web a augmenté de 62 % par rapport à 2007-2008; ceci est dû à une augmentation de l'intérêt général pour des informations généalogiques.
La demande est forte pour des services en personne et pour aider les personnes qui font des recherches sur leur famille.
Initiative de services de bibliothèque équitables (ISBE)
BAC a agi à titre d'organisme dirigeant dans ce projet et tenu diverses consultations auprès des intéressés. ce qui a mené à un possible rééquilibrage des rôles.
BAC a commencé à mettre au point des normes de services équitables.
BAC a commencé à rédiger les exigences pour que le Centre d'échange de documentation électronique puisse produire des ouvrages publiés en texte électronique, en audio numérique et en braille.
Secteur d'attention particulière : Nouveau partenariat entre BAC et les bibliothèques du gouvernement fédéral.
État du rendement : satisfait à tous

Secteur d'attention particulière : Programme national de développement des archives (PNDAs).
État du rendement : satisfait à tous
Cueille et analyse des données de référence du PNDA pour chacun des indicateurs du Cadre de mesure du rendement. L'évaluation des résultats a été effectuée.
Secteur d'attention particulière : Musée du portrait du Canada (MPC)
État du rendement : satisfait à tous

BAC s'est conformé aux directives du gouvernement pour le projet du MPC concernant une autre façon d'offrir accès à la collection de portraits du Canada.
Une évaluation de quelques activités (ex. : F. H. Varley : des portraits en pleine lumière, les visites de la chambre forte, *Portraits dans la rue et Portraits sur la glace*) dénote un solide intérêt et un fort soutien de la part du public.

Avantages pour les Canadiens

Un nombre croissant de Canadiens utilisent nos accès de plus en plus faciles à nos collections et ressources, à mesure que nous inaugurons de nouvelles expositions en ligne, incluant celles du Musée du portrait, et que nous augmentons les ressources disponibles. Les Canadiens bénéficient de l'engagement de BAC à répondre aux intérêts des citoyens et des utilisateurs, notamment en généalogie et en éducation, de même qu'à celui de répondre rapidement aux demandes d'information en vertu de la Loi sur l'accès à l'information et de la Loi sur la protection des renseignements personnels.

Analyse du rendement

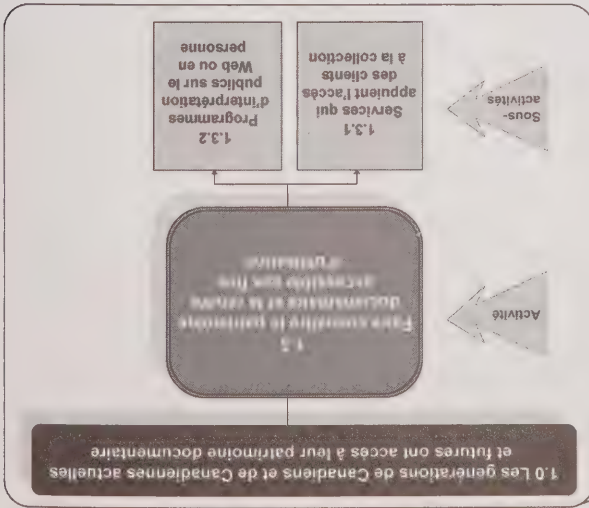
BAC a élaboré et mis en place diverses stratégies permettant de garder ses services bien centrés sur les priorités qui correspondent le mieux aux intérêts des Canadiens. La décision du gouvernement de ne pas choisir un lieu physique pour établir le Musée du portrait a attiré l'attention du public, mais BAC a conçu un plan qui a réussi à limiter les impacts sur les résultats de l'année 2008-2009. La majorité de nos programmes et services s'est réalisée à peu près comme prévu.
Les données de notre Cadre de gestion du rendement illustrent l'ampleur de nos programmes et services. En 2008-2009, les Canadiens ont été 16 % plus nombreux que l'année précédente à demander des photocopies ou à consulter des documents originaux sur place. Nous avons connu, par rapport à 2007-

Secteur d'attention particulière : Faciliter l'accès à notre collection.	
État du rendement : satisfait à presque tous	
Général / Gestion des demandes en vertu de la Loi sur l'accès à l'information et de la Loi sur la protection des renseignements personnels (AIPRP)	
Mise en place de nouveaux logiciels pour soutenir la gestion des services reliés à ces deux lois, une vérification interne portant sur nos activités en matière de protection des renseignements personnels a guidé la rédaction d'un plan d'action visant à apporter des améliorations.	
Le Commissariat à l'information du Canada a évalué à 4,5 sur 5 nos services reliés à l'AIPRP.	
Mise à l'essai d'un éventuel poste de liaison à nos Centres de services régionaux afin d'offrir un meilleur service.	
Mise en place de plans pour répondre aux demandes résultant de la Loi fédérale sur la responsabilité.	
Conseil consultatif sur les services de Bibliothèque et Archives Canada (CCS de BAC)	
Les instruments de mesure actuels et les activités du CCS permettent à BAC d'améliorer ses services à la clientèle.	

Ressources financières 2008-2009		Ressources humaines 2008-2009 (ETP)	
prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	prévues
68 163,0 \$	75 230,4 \$	43 876,9 \$	342
Résultats attendus		Indicateurs de rendement	
Les clients utilisent le patrimoine documentaire pour leur enrichissement personnel, l'acquisition continue du savoir et la production de résultats utiles pour le Canada		Narratif	
Objectifs		Non précisés dans l'activité de programme 2008-2009	

Pour informations sur les écarts financiers, consultez le sommaire financier sur le rendement 2008-2009 sur le site de BAC.

BAC fournit de l'information et des services dans le but de faciliter l'accès aux collections, et réalise des projets de diffusion et d'interprétation du patrimoine documentaire canadien. BAC fournit aussi des normes et des ressources en gestion de l'information aux membres de la communauté des bibliothèques et des archives du Canada.



Activité de programme 1.3 – Faire connaître le patrimoine documentaire et le rendre accessible à des fins d'utilisation

Leçons apprises

Nos partenaires et nous-mêmes avons appris qu'il faudra une collaboration importante et soutenue, de même que de nouveaux investissements privés et publics, pour répondre aux défis posés par la croissance rapide du patrimoine documentaire canadien en format numérique. BAC devra aborder ces défis dans le respect de son mandat législatif et en tenant compte de ses ressources. Notre expérience en matière d'acquisition de documents numériques ou de numérisation de documents de notre collection met en lumière l'importance de l'infrastructure et du soutien en technologie de l'information. Il nous faudra dépasser nos approches traditionnelles en matière de gestion des collections dans des domaines tels que la description à la pièce, que nous avons conçues dans un environnement très différent.

Un meilleur accès à la collection grâce au Web social

Le projet *Flickr/YouTube* avait trois objectifs principaux :

- examiner comment les usagers interagissent avec les documents numériques dans un environnement qui encourage les commentaires et les marqueurs Web (*tags*);
- promouvoir le dialogue et augmenter les interactions avec le patrimoine documentaire numérique du Canada.

Plus de 19 200 visites ont été enregistrées sur l'album *Flickr* durant une période de 24 semaines, c'est-à-dire une moyenne de 800 visites par semaine. Durant les quatre premières semaines de présence du film de BAC sur *YouTube*, en mars 2009, plus de 240 visites furent enregistrées sur la chaîne de BAC, et plus de 500 visionnements de vidéos. Les visites quotidiennes au site relié à la collection de BAC (*Le réfile et la feuille d'érable*) ont augmenté de 140 % et les visiteurs ont commencé à en « marquer » les contenus.

La description de nos collections est essentielle à leur accès. En 2008-2009, BAC a créé 70 413 descriptions, dépassant l'objectif de 8 %. Parmi celles-ci, 40 291 contiennent des accès par sujet, grâce à l'ajout d'informations décrivant le contenu des documents, par exemple à l'aide d'une terminologie bilingue normalisée, de mots-clés ou de résumés; ces outils aident les usagers à trouver l'information pertinente à leur recherche. Selon notre évaluation, 92 % des fonds et collections d'archives sont traités et correctement décrits, alors que 79 % des nouveaux documents gouvernementaux sont classifiés et décrits à l'aide d'instruments de recherche.

Protéger toute la collection de BAC en garantissant l'accessibilité à long terme. Nous estimons que 55 % de nos collections sont entreposées dans des conditions de préservation acceptables; il nous faudra augmenter nos capacités pour le reste. Une des façons d'y arriver est de copier et de numériser les documents — ce que nous avons fait pour 1 444 heures d'enregistrements sonores ou

visuels et 70 films parmi les plus à risque. De plus, nous sommes intervenus sur 111 117 autres documents : 25 % d'entre eux ont été traités pour arrêter une détérioration en cours ou réparer un dommage, de façon à en assurer la préservation à long terme; les autres 75 % ont été traités pour réduire les risques de détérioration en raison de leur utilisation actuelle, à des fins de numérisation, de services au public ou d'activités d'interprétation.

Cette carte est la première carte imprimée de l'hémisphère nord, du Pôle Nord au 60° parallèle; elle date de 1595. Notre copie est en fait la deuxième version de l'édition française de 1613.

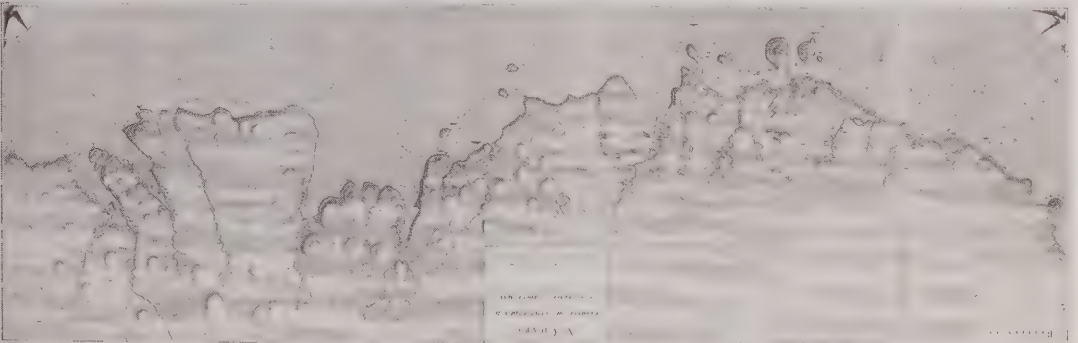
Photographie : Cabinet du Premier ministre

Le premier ministre Stephen Harper et le ministre des Ressources naturelles Gary Lunn étaient de passage à BAC le 26 août 2008. Le ministre Lunn a dévoilé une carte géologique circumpolaire à cette occasion.



Analyse du rendement

Carte du littoral de Terre-Neuve entre St. Laurence et Point May, 1765. Bibliothèque et Archives Canada, R12788. Cette carte a été achetée grâce à une subvention du Programme de biens culturels mobiliers, du ministère du Patrimoine canadien, sous l'égide de la Loi sur l'exportation et l'importation de biens culturels, et avec la contribution des Amis de Bibliothèque et Archives Canada.



Nous avons fait des progrès mesurables grâce à des approches stratégiques et novatrices concernant le développement et la gestion de nos collections en 2008-2009, par exemple grâce à une Stratégie sur le contenu de la collection. Ces mesures nous permettent d'établir des priorités en matière de conservation, incluant notre engagement à numériser des documents, en particulier les documents en péril. Grâce à la diffusion de certains de nos documents sur des sites Web tels que *YouTube* et *Flickr*, nous rejoignons d'autres clientèles moins traditionnelles, nous offrons au public l'occasion de communiquer avec nous et nous attirons de nouveaux utilisateurs.

BAC est bien engagé dans son projet pluriannuel de mise en place d'un réseau de Dépôts numériques fiables à travers le pays. Ceux-ci formeront une solide infrastructure, avec services, qui permettra de repérer, d'acquérir, de gérer, de préserver et de rendre accessible le patrimoine documentaire numérique canadien. Nous avons aussi fait de grands progrès avec AMICAN, un système unique et moderne de gestion de l'information. Sa mise en application sera un avantage pour BAC et pour les Canadiens qui souhaitent un meilleur accès à nos collections.

Nous avons aussi réalisé des progrès majeurs en ce qui a trait à nos responsabilités relatives aux documents électroniques gouvernementaux, à l'archivage de sites Web et au dépôt légal électronique; de nouvelles politiques ont été préparées, incluant trois déjà en vigueur concernant le développement des collections numériques, la préservation numérique et les lignes directrices relatives à la sélection. Plusieurs autres politiques étaient en préparation à la fin de 2008-2009.

Par ailleurs, nous continuons d'assumer nos responsabilités courantes. En 2008-2009, notre Cadre de gestion du rendement nous a fourni des données qui indiquent que nous avons dépassé nos objectifs d'acquisition de documents numériques : 33 756 nouvelles publications (une augmentation de 35,4 % par rapport à l'année précédente, attribuable notamment à une quantité inhabituelle de thèses numériques – plus de 20 000); nous avons aussi reçu 13 nouveaux fonds ou collections d'archives (soit une augmentation de 6,6 % par rapport à 2007-2008).

Notre détermination à mieux refléter l'expérience canadienne dans son ensemble nous a permis d'atteindre et même de dépasser nos objectifs d'acquisition de documents autochtones et multiculturels : 1 372 nouvelles publications et cinq fonds d'archives à contenu autochtone, ainsi que 2 004 nouvelles publications et huit fonds à contenu multiculturel.

Avantages pour les Canadiens

Nous sommes de plus en plus déterminés à acquérir et à préserver, de la manière la plus efficiente possible, le patrimoine documentaire nécessaire pour que nos collections soient bien représentatives du Canada, incluant par exemple des documents ayant trait aux Autochtones ou aux minorités visibles. BAC élabore des normes nationales que les diverses institutions d'archives canadiennes peuvent utiliser pour décrire leurs documents, facilitant ainsi les recherches des utilisateurs. Notre engagement envers la numérisation des documents permet de garantir l'accès à ce patrimoine documentaire pour les générations actuelles et futures, peu importe les changements technologiques à venir.

Stratégie d'archivage de sites Web		
Les processus et les outils d'archivage de sites Web sont opérationnels. La stratégie est en cours de révision dans le cadre de l'exercice de modernisation.		
Conception et mise en place d'une stratégie d'exploration des ressources		
Un projet de stratégie a été rédigé pour consultation interne.		
Des projets pilotes sont en cours (par exemple : ArchivesCanada et AtoM)		
Stratégie sur le contenu de la collection de BAC		
Les priorités d'acquisition ont été établies jusqu'en 2010 et sont révisées dans le cadre de l'exercice de modernisation.		
Conservation des documents audiovisuels		
Une stratégie en trois étapes, fondée sur l'évaluation des risques, a été mise en place afin de clarifier les priorités de conservation.		
Secteur d'attention particulière : Recueillir le patrimoine documentaire du Canada en format numérique.	Etat du rendement : satisfait à presque tous	
Projet de Dépôt numérique fiable (DNF)		
Les politiques, les orientations, les normes et les outils ont été conçus.		
Le plan à long terme se déroule comme prévu.		
AMICAN		
En voie de réalisation :		
<ul style="list-style-type: none">• Lancement du système de gestion de la collection• Mise en place du Système de gestion des fonds de renseignements (SGFR), commençant avec deux sites• Progrès enregistrés pour le système de circulation du matériel publié, un système de prêt entre bibliothèques et un système d'auto-enregistrement des usagers• Plusieurs ressources en généalogie ajoutées au module de recherche du site Web de BAC au profit de tous les Canadiens• Utilisation d'un seul Système de gestion de l'information sur les contacts pour toutes les informations concernant les clients dans tous les systèmes		
Numérisation de masse		
Le Plan stratégique interne de numérisation a été mis en œuvre et plus de 2,4 millions d'images ont été numérisées, soit bien au-delà de l'objectif de un million.		
Grâce à un partenariat avec l'Infrastructure de recherche sur le Canada au 20 ^e siècle (IRCS) et Statistique Canada, 1,8 million d'images ont pu aussi être numérisées.		
Augmentation de la capacité d'archivage numérique		
Des progrès mesurables ont permis de réduire les retards accumulés.		
Des stratégies et des processus ont été mis en place pour mieux servir l'acquisition de documents patrimoniaux, leur préservation et leur accessibilité.		

Ressources financières 2008-2009 (en milliers de dollars)		Ressources humaines 2008-2009 (ETP)	
Dépenses	Total des autorisations	Dépenses réelles	Ressources prévues
95 554,0 \$	83 773,2 \$	68 776,8 \$	628
			637
			9
Pour informations sur les écarts financiers, consultez le sommaire financier sur le rendement 2008-2009 sur le site de BAC.			
Résultats attendus		Indicateurs de rendement	
Objectifs		Non précisées dans l'activité de programme 2008-2009	
La gestion de la collection de BAC est améliorée pour en accroître l'accès à long terme et mieux refléter l'expérience canadienne		La stratégie sur le contenu de la collection identifie des priorités (pour 2008-2009 seulement)	
État du rendement : satisfait à tous			
Secteur d'attention particulière : Concevoir des stratégies afin de préserver le patrimoine documentaire.			
Concevoir une Stratégie canadienne d'information numérique			
La stratégie a été approuvée et le rapport final sera publié en septembre 2009.			
Une enquête a été commandée concernant la situation actuelle et les défis à venir en matière de préservation numérique au Canada.			
En collaboration avec divers partenaires, BAC a préparé une proposition dans le cadre du « Projet Canada » afin d'identifier de quelle manière il pourrait soutenir ce projet à mesure qu'il progresse.			
BAC a collaboré avec l'entreprise The Generations Network afin de numériser et de rendre accessibles les documents fédéraux qui présentent un intérêt pour la généalogie.			
La numérisation et la préservation progresseront dans le cadre de l'exercice de modernisation.			

Concevoir une Stratégie canadienne d'information numérique

La stratégie a été approuvée et le rapport final sera publié en septembre 2009.

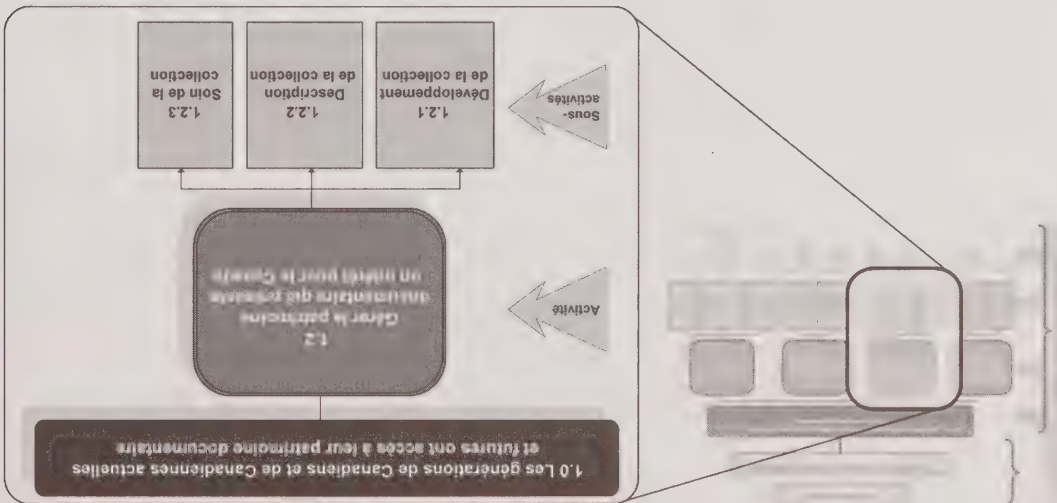
Une enquête a été commandée concernant la situation actuelle et les défis à venir en matière de préservation numérique au Canada.

En collaboration avec divers partenaires, BAC a préparé une proposition dans le cadre du « Projet Canada » afin d'identifier de quelle manière il pourrait soutenir ce projet à mesure qu'il progresse.

BAC a collaboré avec l'entrepris The Generations Network afin de numériser et de rendre accessibles les documents fédéraux qui présentent un intérêt pour la généalogie.

La numérisation et la préservation progresseront dans le cadre de l'exercice de modernisation.

BAC acquiert des documents patrimoniaux de diverses façons. Le personnel de BAC décrit et gère ces documents de manière à garantir leur préservation à long terme et leur accessibilité.



Activité de programme 1.2 – Gérer le patrimoine documentaire qui présente un intérêt pour le Canada

La deuxième année du projet d'élargissement a permis de détruire 15 000 contenants de documents sans valeur archivistique ou considérés comme du patrimoine documentaire opérationnel non géré. Ce projet a déjà réussi à soulager une partie de la pression financière résultant de nos coûts d'entreposage et à améliorer l'accès aux documents d'archives.

Plus globalement, les données de notre Cadre de gestion du rendement (CGR) indiquent que nous avons atteint nos objectifs opérationnels courants en ce qui touche la gestion de l'ensemble des documents du gouvernement fédéral. Nous avons acquis 680 groupes de documents des ministères et organismes (environ 3000 mètres linéaires) et rendu accessibles plus de 10 000 documents grâce à des descriptions détaillées en ligne. Nous avons répondu à plus de 2,1 millions de demandes provenant de gestionnaires de tous les secteurs de l'administration publique concernant l'accès à des documents entreposés dans nos Centres de services régionaux, ou pour obtenir des conseils, des informations ou de la formation.

Leçons apprises

Les consultations auprès des ministères et les résultats de nos projets d'évaluation ont alimenté les dernières versions de la Directive sur la tenue de documents. Nous avons appris qu'il nous faudra mettre au point des méthodes de formation plus efficaces sur la tenue de documents, comme des vidéos ou des formations en ligne, afin de favoriser une mise en place efficace de la Directive. Nous avons aussi identifié et commencé à corriger les facteurs qui ralentissent et complexifient la production des autorisations de disposition entre BAC et les autres organismes du gouvernement. Ainsi que nous l'avons indiqué plus haut, notre décision concernant le nouveau modèle d'entreposage s'est inspirée de notre compréhension des coûts et des risques encourus si nous outrepassons notre mandat.

Transfert à BAC d'une vaste collection photographique du MDN

BAC a reçu du ministère de la Défense nationale (MDN) une importante collection de négatifs photographiques, jusqu'à ce jour gérée conjointement par le Centre d'imagerie interarmées des Forces canadiennes (CIIFC) et le Service d'imagerie de la Défense nationale.

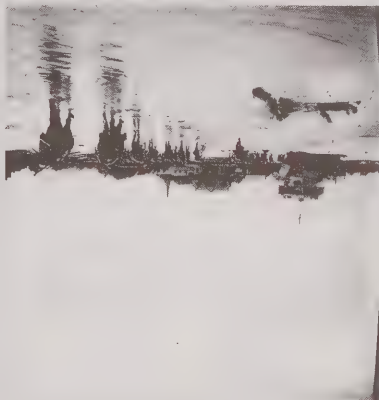
Cette collection contient environ 900 000 photos, produites par le MDN entre les années 1914 et 2000, et couvre une large gamme d'activités du MDN, tant au Canada qu'à l'étranger. Elle vient compléter une collection de quelque 700 000 photos que BAC avait déjà acquise du MDN.

C'est en constatant que les conditions actuelles d'entreposage étaient inadéquates et que les négatifs avaient sérieusement commencé à se dégrader que les responsables du CIIFC ont demandé que la collection soit transférée à BAC, là où elles pourraient bénéficier de conditions d'entreposage et de conservation à la fine pointe. Le transfert de la collection s'est terminé en septembre 2008.

Une équipe composée d'archivistes et d'autres professionnels de BAC a travaillé très fort pour effectuer ce transfert de manière efficace et rapide, afin que le public et les chercheurs puissent avoir accès à cette collection qui documente une grande partie de l'histoire militaire canadienne.



*Le soldat Alex Livingstone offre des biscuits à un enfant italien, vers 1944. (ZK-552).
« Les enfants italiens avaient rapidement compris que les biscuits distribués par les cantines canadiennes étaient faciles à obtenir, et ils ont agi en conséquence. Cet enfant reçoit sa ration quotidienne du soldat Alex Livingstone, de Reserve Mines, dans l'île du Cap-Breton, en Nouvelle-Écosse. »*



*L'infanterie canadienne débarque en Normandie, vers juin 1944. (ZK-1083-5)
Photographie : Lt G. K. Bell*



Un militaire canadien fouillant des prisonniers allemands, vers juin 1944. (ZK-1083-7) Photographie : Lt G. K. Bell

Une nouvelle Directive sur la tenue de documents a été adoptée par le Secrétaire du Conseil du Trésor en juin 2009; elle est accompagnée de nouvelles normes documentaires et exigences en matière de tenue de documents. Divers projets d'évaluation ont permis d'identifier les défis qui se posent et auxquels le nouveau régime de tenue de documents cherche à répondre. Des directives et outils ont été préparés afin d'aider les ministères et organismes à réaliser le plan de mise en œuvre de ce régime sur une période de cinq ans – par exemple : comment gérer le courrier électronique ou comment identifier les documents ayant une valeur opérationnelle ou archivistique. On a aussi conçu, validé et offert des formations aux premiers ministères et organismes participants.

Cette année, nous avons bonifié la gestion et les ressources de nos activités en tenue de documents dans le cadre de notre mandat législatif. Ceci nous a amenés à réorienter notre travail sur un nouveau modèle d'entreposage des documents gouvernementaux et sur la décision de réserver nos services d'entreposage uniquement aux documents qui relèvent directement de notre mandat, et ce, à partir du 1^{er} avril 2009. Les ministères seront responsables de conserver leurs documents jusqu'à ce qu'ils identifient ceux qui possèdent une valeur archivistique afin de les transférer à BAC pour conservation permanente. Nous avons entrepris d'aider les ministères à gérer cette responsabilité en travaillant à la préparation d'une offre à commandes principale et nationale (OCPN) pour les services requis en entreposage de documents administratifs.

Chaque année, les ministères et organismes du gouvernement canadien produisent une quantité considérable de documents numériques, de documents imprimés et de documents sur d'autres supports. Une meilleure gestion de ces documents est essentielle à l'amélioration de la reddition de compte et de la prise de décision. Depuis 2006, BAC a participé, avec le Secrétaire du Conseil du Trésor et une vingtaine d'autres organismes partenaires, à la conception et à la mise en place d'un régime global de tenue de documents. Ce nouveau régime sera appliqué à plus de 200 ministères ou organismes du gouvernement fédéral. Il permettra l'instauration d'un solide cadre de gestion des documents et améliorera la reddition de compte à laquelle les Canadiens s'attendent.

Analyse du rendement

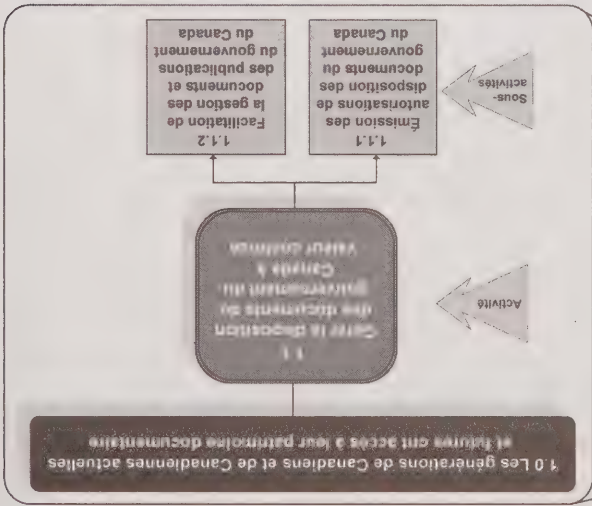
L'identification et une saine gestion des documents gouvernementaux ayant une valeur opérationnelle ou archivistique en facilitent le repérage. En concentrant nos énergies exclusivement sur les documents qui ont une valeur opérationnelle et une valeur archivistique, notre projet d'élagage a généré d'importantes économies annuelles.

Avantages pour les Canadiens

Secteur d'attention particulière : Mettre en œuvre le nouveau modèle d'entreposage pour les documents gouvernementaux.	État du rendement : satisfait à tous
Secteur d'attention particulière : Faire progresser le dossier de l'Initiative d'accessibilité du Web.	État du rendement : satisfait à tous
Le plan d'action de cinq ans pour cette mise en œuvre respecte bien les échéances prévues.	
Trois mille mètres supplémentaires de documents sans valeur archivistique ont été retirés des tablettes grâce à la poursuite du projet d'élagage « Ouvrir la voie », afin de réduire la pression de l'entreposage à BAC et d'orienter la préparation de nouvelles autorisations de disposition, de guides d'implantation et de futurs avis au gouvernement.	
De nouvelles stratégies et de nouveaux outils ont été mis en place afin de faciliter l'accès aux documents, dans le cadre du Plan d'amélioration de l'accessibilité.	

Activité de programme 1.1 – Gérer la disposition des documents du gouvernement du Canada

valeur continue



BAC joue un rôle de leader dans la conception et la mise en place des politiques et services du gouvernement du Canada en matière de gestion de l'information et de tenue des documents.

Ressources financières 2008-2009 (en milliers de dollars)			Ressources humaines 2008-2009 (ETP)		
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	Ressources prévues	Ressources réelles	Ecart
11 954,0 \$	13 654,2 \$	13 938,8 \$	173	178	5

Pour informations sur les écarts financiers, consultez le sommaire financier sur le rendement 2008-2009 sur le site de BAC.

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs
Accès aux documents archivistiques et historiques du gouvernement du Canada	Narratifs (satisfaction des besoins des clients, acquisition et préservation des documents du gouvernement)	Non précisés dans l'activité de programme 2008-2009

Secteur d'attention particulière : Poursuivre l'élaboration du programme sur les documents gouvernementaux et les ententes de disposition des documents avec les institutions fédérales.

État du rendement : satisfait à tous

Douze autorisations de disposition ont été accordées à des ministères, dont trois très importantes. Une nouvelle directive sur la tenue de documents pour le gouvernement du Canada a été finalisée et publiée en juin 2009.

Secteur d'attention particulière : Projets d'évaluation afin d'améliorer la tenue de documents au gouvernement fédéral.

État du rendement : satisfait à tous

Quinze projets d'évaluation de la tenue de documents ont été menés à terme.

Les résultats ont servi à identifier les outils et le soutien requis pour réussir la mise en application de la Directive sur la tenue de documents.

SECTION II : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR

RÉSULTAT STRATÉGIQUE

Cette section présente les activités de programme de BAC en fonction d'un unique résultat stratégique, ainsi que les résultats atteints en 2008-2009. On y trouvera quelles ont été les ressources investies pour chacune des activités de programme, de même qu'une description des performances de l'institution en regard des secteurs d'intérêts principaux définis dans notre *Rapport sur les plans et les priorités* (RPP). Enfin, cette section décrit les avantages pour les Canadiens, analyse les performances et identifie les leçons apprises.

Notre résultat stratégique

Les générations de Canadiens et de Canadiennes actuelles et futures ont accès à leur patrimoine documentaire

Ce résultat stratégique unique permet à BAC de concentrer ses stratégies, ses activités et ses ressources dans une seule direction. Trois activités de programme opérationnelles et une activité de programme de services internes permettent l'atteinte de ce résultat stratégique.

La reddition de comptes de BAC

Dans ce rapport, BAC présente ses résultats de deux manières complémentaires.

Les tableaux des résultats attendus, des indicateurs et des objectifs de rendement renvoient à la version définitive de la Structure de gestion des ressources et des résultats (SGRR) de BAC pour l'année 2008-2009. Puisque ces engagements étaient essentiellement narratifs et non mesurables, nous les avons décrits dans la partie du rapport intitulée Analyse du rendement. Cependant, nous avons choisi d'utiliser les mêmes tableaux pour présenter les mesures de rendement indiquées dans notre RPP pour toutes les sous-activités; ceci nous permet de préciser le niveau de performance de celles-ci, en y ajoutant une courte liste de réalisations pour chacune. De cette façon, le lecteur pourra établir un lien clair entre le RPP et le présent rapport, et comprendra mieux la performance de Bibliothèque et Archives Canada à un niveau supérieur.

Crédits votés et législatifs

(en milliers de dollars)

Crédit voté ou législatif (L)	Libellé tronqué du crédit voté ou législatif	2006-2007 Dépenses réelles	2007-2008 Dépenses réelles	Budget 2008-2009 des dépenses principales	2008-2009 Dépenses réelles
45	Dépenses du Programme	94 906,0 \$	111 035,2 \$	145 749,0 \$	114 184,6 \$
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	11 057,0 \$	11 331,7 \$	11 853,0 \$	12 339,1 \$
(L)	Produit sur la disposition de biens de la Couronne	203,0 \$	89,1 \$	-	68,8 \$
Total		106 166,0 \$	122 456,0 \$	157 602,0 \$	126 592,5 \$

Pour informations sur les écarts financiers, consultez le sommaire financier sur le rendement 2008-2009 sur le site de BAC.

¹ Notez que ces montants sont sujets à modification. D'autres détails seront fournis dans les prochains RPP et RMR.

Ces projets contribuent au mandat de BAC qui consiste, notamment, à préserver le patrimoine documentaire du Canada. BAC continue de veiller à ce que la capacité de préservation dont elle dispose corresponde aux besoins de la collection.

- Pendant trois ans, commençant en 2007-2008, un montant de 21,7 millions de dollars aura été investi pour remplacer des systèmes obsolètes et acquérir la capacité de gérer les publications électroniques et les documents numériques du gouvernement canadien.
 - En 2008-2009, BAC a obtenu l'autorisation de construire de nouvelles installations pour la préservation de documents à base de cellulose de nitrate (photographies et films anciens). Nous prévoyons dépenser 12,5 millions de dollars en 2009-2010 et un autre 1,5 million l'année suivante.
 - Les dépenses prévues comprennent aussi 24,1 millions en 2010-2011 pour accroître la capacité d'entreposage de la collection de BAC.
- Le niveau élevé de dépenses pendant quatre années, à partir de 2007-2008, est dû au financement temporaire accordé aux projets ponctuels décrits plus bas. Lorsque ces projets seront complétés, les dépenses diminueront de 26 millions, ce qui nous ramènera approximativement au niveau de financement permanent de BAC.

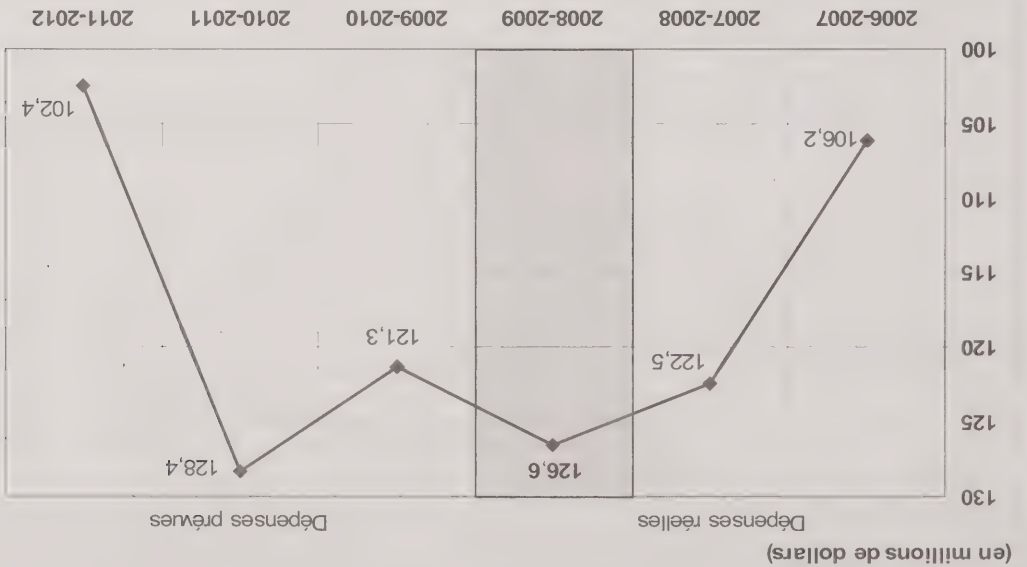


Figure 5. Tendence au chapitre des dépenses

Profil des dépenses
Le graphique ci-dessous montre l'évolution des dépenses sur une période de six ans (dépenses réelles durant les trois premières années et dépenses prévues au cours des trois suivantes).

Analyse des risques

Bibliothèque et Archives Canada évolue dans un environnement caractérisé par le changement rapide. À BAC, le processus de planification et d'établissement des priorités repose sur une analyse détaillée des risques. Dans le *Rapport sur les plans et les priorités* de 2008-2009, nous avons identifié cinq risques associés aux activités de programme de BAC. Ils concernent la préservation du patrimoine documentaire en formats numérique et analogique dans un environnement numérrique, les pressions et les risques financiers liés aux technologies que nous utilisons ou que nous avons l'intention d'adopter, notre infrastructure et les ressources humaines dont nous avons besoin pour la prestation de programmes et de services aux Canadiens.

Ces risques découlent en bonne partie du fait que les Canadiens s'attendent à pouvoir consulter en ligne les documents de la collection de BAC, quel qu'en soit le support original, et même si la demande est encore forte pour nos services traditionnels. L'information, incluant celle produite par le gouvernement, est créée de plus en plus sous forme numérique (les sites Web et les courriels en sont un bon exemple), alors que la quantité de documents non numériques que nous recueillons continue d'augmenter; tout ceci pose des défis considérables aux activités de développement, de documentation et de préservation de notre collection. Nous avons travaillé avec des collègues du Canada, du gouvernement et de partout dans le monde, afin de trouver des moyens efficaces de relever ces défis et d'atténuer les risques. À mesure que nous avons renouvelé nos efforts, nous avons recherché des employés et des gestionnaires capables d'œuvrer dans cet environnement complexe en constante évolution, possédant à la fois des compétences nouvelles et traditionnelles, ainsi que la capacité d'innover et de relever les défis du XXI^e siècle en matière de leadership et de capacité.

Les gestionnaires de BAC ont respecté les priorités de l'institution et cherché à réduire les risques, afin de répondre le mieux possible aux défis du monde de l'information numérrique dans les activités de programme régulières. Par exemple, nous avons réduit les risques associés à la viabilité financière et ceux associés à notre infrastructure en examinant plus attentivement notre mode d'entreposage des documents gouvernementaux. Entre autres, nous avons entrepris de concentrer nos ressources uniquement sur l'entreposage des documents ayant une valeur archivistique. Cette mesure permet à BAC de diminuer les coûts ainsi que le besoin d'acquies et de gérer des espaces d'entreposage. De même, nos processus de vérification et d'évaluation nous permettent d'identifier et de réduire certains risques.

Le monde des bibliothèques s'est réuni dans la ville de Québec

En août 2008, BAC accueillait à Québec, en collaboration internationale des associations de bibliothécaires et 74^e congrès et l'assemblée générale de la Fédération internationale des associations de bibliothécaires et d'institutions (IFLA). Environ 3 000 délégués d'une centaine de pays ont participé à ce congrès international des bibliothèques et de l'information, le plus grand événement de ce genre au monde. Lors de ce congrès, un groupe composé de représentants de bibliothèques nationales de différents pays a été mis sur pied afin de discuter de questions relatives aux systèmes d'information sur les formats de fichiers de données et leur rôle dans la préservation numérique. Ce groupe intitulé *Unified Digital Registry Working Group* a pour objectif de concevoir un outil automatisé qui rendra accessibles les informations sur les formats de fichiers de données, permettant un enregistrement efficace des métadonnées. Puisque notre objet de travail est de plus en plus constitué de vastes collections de documents numériques sous différents formats, cet outil permettra des avancées importantes en matière de préservation numérique.

Tirer parti de l'expérience pour orienter les futurs changements à BAC

En 2008, Bibliothèque et Archives Canada a entrepris d'opérationnaliser les principales composantes nécessaires à l'atteinte de ses objectifs stratégiques, tels que stipulés dans sa loi constitutive et dans l'énoncé de ses choix stratégiques. Nous avons d'abord réalisé divers projets qui ont fourni les bases à la modernisation de l'institution et de ses trois principaux secteurs de responsabilité.

Acquisition et documentation : Nous avons d'abord examiné de quelle manière nous pourrions le mieux orienter, coordonner et articuler les choix que BAC devra faire en matière d'acquisition de documents, considérant son mandat et ses responsabilités dans un environnement numérique. Nous avons notamment évalué comment nous pourrions collaborer avec d'autres institutions du savoir lors de projets d'acquisition. Nous avons aussi établi comment tenir compte des conséquences financières à long terme de toute acquisition, tels que les coûts de préservation et de gestion de la collection.

Préservation : Nous avons commencé à revoir nos activités et priorités en matière de préservation, incluant la gestion permanente des contenus numériques. Considérant la portée et l'envergure de notre collection actuelle, et notre engagement à améliorer l'accessibilité, nous sommes à évaluer comment assurer un équilibre entre nos choix d'acquisition et de préservation, en tenant compte de critères tels que la valeur documentaire et les coûts liés à la préservation et à l'accessibilité à long terme.

Exploration des ressources : Nous avons entrepris des actions dans le but de permettre aux utilisateurs de repérer les documents plus facilement et de façon plus intuitive, ainsi que de trouver des ressources additionnelles. Nous avons aussi commencé à réfléchir à la manière d'explorer de nouveaux modes de collaboration, afin que les utilisateurs et nos différents partenaires puissent fournir, à propos des documents et de leur contexte de création, des informations qui pourraient servir à d'autres utilisateurs.

Nous avons également identifié deux questions de gestion interne auxquelles il faudra répondre pour atteindre une efficacité maximale. Premièrement, nous avons examiné de quelle manière nous pourrions aider nos employés professionnels à gérer les changements majeurs auxquels ils devront faire face à l'avenir dans leur travail. Deuxièmement, nous avons commencé à réfléchir à la façon de moderniser les fonctions dans des secteurs tels que les ressources humaines, l'élaboration des politiques et les technologies de l'information qui sont essentiels à l'atteinte de nos objectifs.

Bien que ces travaux n'en fussent qu'à leurs premières étapes à la fin de 2008-2009, ils indiquaient tout de même d'importants changements à l'horizon pour BAC. Nous avons l'intention de tenir compte de cette réflexion générée par l'exercice de modernisation en évaluant nos résultats et nos stratégies pour 2008-2009.

<p>5. BAC veillera à ce que les consultations menées auprès des citoyens et des clients ainsi que les résultats des évaluations fassent partie de la prise de décisions.</p>	<p>Déjà établi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Notre Conseil consultatif sur les services a continué à chercher des façons d'améliorer les services. • En 2008-2009, le taux de satisfaction général de notre clientèle s'élevait à 79 %. Par contre, le taux de satisfaction pour nos services Web n'était que de 66 %. Ces résultats nous indiquent les secteurs à examiner plus attentivement afin de leur apporter des améliorations. • Nous avons développé une expertise en matière d'opinion publique, élaboré des plans de recherche et donné suite à nos constats à propos des intérêts et points de vue de nos utilisateurs.
		<ul style="list-style-type: none"> • De nombreuses expositions de BAC ont été réalisées en collaboration avec des partenaires tels que la National Archives and Records Administration des États-Unis, les Archives nationales d'Irlande et d'autres institutions au Canada. <p>personnels et pour améliorer les services offerts par les bibliothèques du gouvernement fédéral.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Nous avons identifié des lacunes que nous devons combler afin de répondre à nos besoins en TI de façon stratégique et intégrée à l'échelle de l'organisation. 		<p>2. BAC</p> <p>rehaussera la pertinence et l'accessibilité de ses collections ainsi que l'expertise offerte aux Canadiens vivant à l'extérieur de la région de la capitale nationale</p>
<p><i>Note : Les actions réalisées dans le cadre du choix stratégique 1, qui enrichissent et améliorent les collections, les outils et les ressources en ligne de BAC, contribuent également à ce 2^e choix stratégique.</i></p> <p>Activité de programme 1.2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le développement et la diffusion de la collection ont tenu compte des besoins exprimés par les Canadiens (p. ex. : augmentation des documents en ligne pour la recherche généalogique). • La poursuite de la mise en œuvre de notre système de gestion de l'information AMICAN permet maintenant aux Canadiens, où qu'ils se trouvent, d'effectuer des recherches en ligne sur une plus grande portion de nos collections, notamment par l'intermédiaire de certains Centres de services régionaux. • L'accroissement des ressources et des bases de données généalogiques en ligne a généré une augmentation importante de la fréquentation du site Web de BAC. • Le Centre d'apprentissage a rejoint plus de 3 500 enseignants au Canada et le portail a reçu 11 000 visites par mois. Plus de 2 000 élèves ont consulté les dossiers de service militaire dans le cadre du programme « Nous nous souviendrons d'eux », et près de 500 000 enfants ont participé au Club de lecture d'été TD en 2008. 	Déjà établi	<p>3. BAC mettra l'accent sur son rôle en matière de gestion de l'information du gouvernement du Canada relativement à l'élaboration d'une tenue de documents efficace.</p>
<p>Activité de programme 1.1</p> <ul style="list-style-type: none"> • La nouvelle directive sur la tenue de documents du gouvernement et les outils qui l'accompagnent sont prêts à être mis en œuvre afin d'améliorer la gestion de l'information gouvernementale. • Notre projet d'« Ouverture la voie » a permis d'éliminer 15 000 contenants de documents gouvernementaux sans valeur archivistique; nous avons ainsi réalisé des économies annuelles de 178 000 \$, libéré des espaces d'entreposage et amélioré l'accès aux autres documents. • Une définition plus précise des responsabilités en matière de gestion de l'information a permis de distinguer les responsabilités respectives de BAC et des ministères; ainsi, BAC a pu concentrer ses dépenses sur les documents qui relèvent de son mandat. 	Déjà établi	<p>4. BAC utilisera systématiquement les ententes de collaboration et s'acquittera de plus en plus de son mandat par l'entremise des autres ou avec les autres.</p>
<p>Activité de programme 1.1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les progrès accomplis en vue de la mise en place d'un régime de tenue de documents modernisé ont été rendus possibles grâce à des partenariats fructueux et à la participation de plus de 20 ministères. • En collaboration avec divers partenaires, nous avons précisé ce qui doit être fait pour numériser le patrimoine documentaire actuel du Canada et pour acquérir la masse croissante de nouveaux documents numériques. • BAC a dirigé et soutenu le projet de Dépôt numérique fiable, et proposé aux organisations des approches cohérentes et intégrées pour la collecte et la préservation des documents numériques. <p>Activité de programme 1.3</p> <ul style="list-style-type: none"> • La collaboration avec d'autres ministères a été essentielle pour atteindre les objectifs en matière d'accès à l'information et de protection des renseignements 	Déjà établi	

Contribution des priorités à l'atteinte des résultats stratégiques

Les priorités énoncées dans le *Rapport sur les plans et les priorités* pour l'année 2008-2009 sont les cinq choix stratégiques qui orientent les décisions de l'organisation en matière de gestion et d'utilisation des ressources depuis 2006. Nous sommes actuellement à évaluer ces choix stratégiques au moyen d'une méthode d'évaluation formative. Cet exercice permettra une solide évaluation du rendement de BAC par rapport à l'atteinte d'objectifs élevés associés aux choix stratégiques. Le résultat de l'évaluation sera présenté dans le RMR de 2009-2010. En ce qui concerne le rapport de 2008-2009, nous avons exposé les résultats des activités de programme en les mettant en correspondance avec chacun des choix stratégiques qui orientent les actions en vue de l'atteinte des résultats stratégiques de BAC.

Choix stratégiques	Type	État d'avancement / Lien avec les activités de programme
I. BAC apportera toutes les modifications nécessaires afin de s'adapter aux besoins de l'environnement de l'information numérique et de tirer profit de ses possibilités.	Déjà établi	<p>Activité de programme 1.1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une version définitive de la Directive sur la tenue de documents au gouvernement du Canada assure le passage à l'information numérique dans l'administration gouvernementale (ex. : caractéristiques fonctionnelles et guide d'archivage des courriels). <p>Activité de programme 1.2</p> <ul style="list-style-type: none"> • De nouvelles stratégies ont été mises en place ou sont en voie de l'être afin d'orienter l'acquisition et la gestion du patrimoine documentaire canadien en format numérique. • Nous avons ajouté une quantité importante de contenus numériques à nos collections, en archivant des sites Web, en permettant le dépôt automatisé de documents numériques et en procédant à une numérisation massive de documents actuellement sur support papier, audiovisuel ou autres. • Nous avons expérimenté l'utilisation de sites Web interactifs très achalandés (<i>YouTube</i> et <i>Flickr</i>) qui permettent aux visiteurs d'ajouter des informations aux documents que nous publions en ligne, améliorant ainsi la recherche documentaire pour tous les utilisateurs. • Nous avons continué d'assumer un rôle de direction, de coordination et de soutien en aidant nos partenaires à acquérir, à gérer et à diffuser le patrimoine documentaire canadien en format numérique. <p>Activité de programme 1.3</p> <ul style="list-style-type: none"> • La plupart des nouvelles expositions de BAC ont été diffusées sur notre site Web ou comportent certains éléments en ligne. • La consultation du site Web de BAC à des fins de recherche généalogique est passée de 132 millions de pages en 2007-2008 à 144 millions en 2008-2009. • Des ressources pédagogiques en ligne plus nombreuses aident les éducateurs et les autres usagers à mieux utiliser la collection. <p>Activité de programme 1.4</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nous avons adopté une approche plus intégrée en matière de gestion de nos investissements et de nos activités en technologie de l'information, une approche basée sur des dossiers spécifiques au sein de BAC.

Une grande partie des 46,1 millions d'écarts entre le total des autorisations et les dépenses réelles, soit 42,4 millions, résulte de décisions prises à l'égard de trois grands projets de construction. Deux projets inscrits dans l'activité de programme 1.2 ont été approuvés : une nouvelle installation pour l'entreposage de collections et une nouvelle installation pour la préservation de documents à base de cellulose de nitrates tel que film, photos et négatifs faisant partie du patrimoine documentaire du Canada. Cependant, 5,8 millions ont été reportés en 2009-2010, et 6,8 millions en 2010-2011, soit au moment où les travaux de construction auront effectivement lieu. Dans l'activité de programme 1.3, la somme de 29,8 millions accordée pour la construction d'un édifice destiné à loger les activités et expositions du Musée du portrait du Canada a été bloquée en novembre 2008 lorsque le gouvernement a décidé d'abandonner ce projet.

Pour plus d'informations, veuillez consulter le sommaire financier sur le rendement 2008-2009 sur le site de Bibliothèque et Archives Canada.

Sommaire – Rendement

Ressources financières pour 2008-2009 (en milliers de dollars)

Dépenses prévues	175 671,0 \$	
Total des autorisations	172 657,8 \$	
Dépenses réelles		126 592,5 \$

Ressources humaines pour 2008-2009 (ETP)

Ressources prévues	1 143	
Ressources réelles	1 152	
Écart		9

Tableau de synthèse du rendement

Résultat stratégique : Les générations de Canadiens et de Canadiennes actuelles et futures ont accès à leur patrimoine documentaire		
Indicateurs de rendement	Objectifs	Rendement de 2008-2009
Narratifs (Préservation, développement de la collection, accessibilité)	Non précisés à ce niveau en 2008-2009	Le résumé des progrès accomplis est présenté plus bas, dans la contribution des priorités à l'atteinte des résultats stratégiques.

(en milliers de dollars)

Activité de programme	2007-2008 Dépenses réelles	Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	Concordance avec les résultats du gouvernement du Canada
1.1 Gérer la disposition des documents du gouvernement du Canada à valeur continue	13 588,0	12 002,0	11 954,0	13 654,2	13 938,8	Affaires gouvernementales
1.2 Gérer le patrimoine documentaire qui présente un intérêt pour le Canada	68 910,9	77 166,0	95 554,0	83 773,2	68 776,8	Affaires sociales
1.3 Faire connaître le patrimoine documentaire et le rendre accessible aux fins d'utilisation	39 957,1	68 434,0	68 163,0	75 230,4	43 876,9	Une culture et un patrimoine canadiens dynamiques
Total	122 456,0	157 602,0	175 671,0	172 657,8	126 592,5	

Note : Une gestion efficace des documents constitue l'assise administrative et opérationnelle nécessaire au gouvernement pour offrir des services de qualité aux Canadiens. Elle soutient la responsabilité ministérielle et de gestion au sein du processus démocratique canadien. Par conséquent, l'activité de programme 1.1 soutient la priorité « Affaires gouvernementales » du gouvernement canadien.

Note : les Centres fédéraux des documents
Source : Bibliothèque et Archives Canada



Résultat stratégique et architecture des activités de programme

Tendance continue vers une augmentation des services en ligne offerts par BAC aux Canadiens

Figure 1. Nombre total de demandes faites par les Canadiens auxquelles a répondu BAC par le biais des services traditionnels (référence, ALPR, consultation)

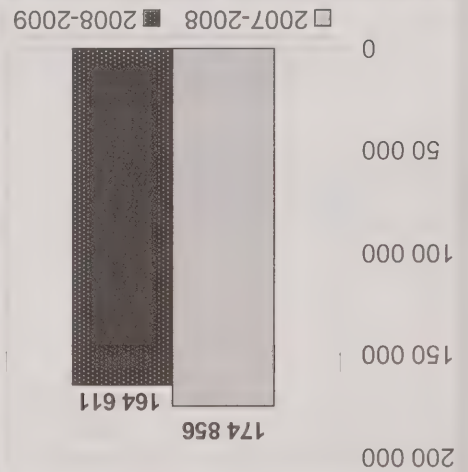


Figure 2. Nombre total de pages vues sur le site Web de Bibliothèque et Archives Canada (en millions)

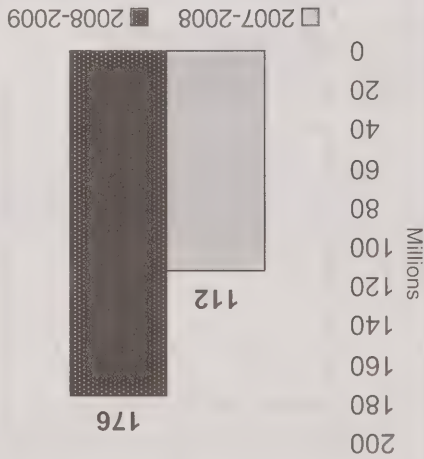
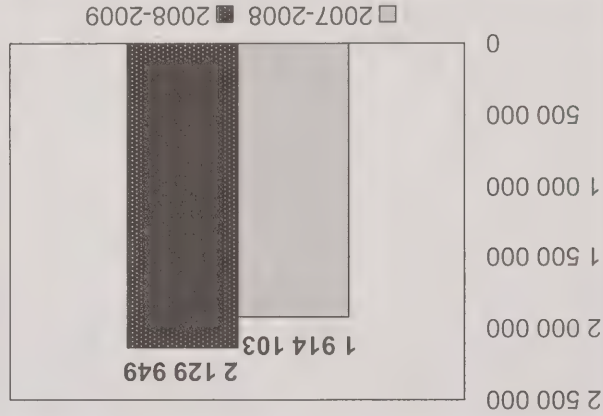


Figure 3. Nombre total de services offerts aux ministères fédéraux



Bibliothèque et Archives Canada : bâtir la mémoire collective du Canada et la rendre accessible aux Canadiens

- 22 millions de livres, de périodiques, de journaux, de microfilms, de manuscrits littéraires et de publications gouvernementales
- 167 000 mètres linéaires de documents textuels gouvernementaux et privés
- 3 millions de dessins architecturaux, de cartes et de plans
- 25 millions de photographies
- 351 000 heures de films et d'enregistrements visuels et sonores
- La collection nationale de portraits, qui comprend 21 000 œuvres d'art et plusieurs milliers de caricatures
- Une collection de musique de 555 000 pièces
- Une collection d'art documentaire de 365 500 pièces, comprenant des aquarelles, des esquisses, des miniatures et des peintures à l'huile
- Un million de pièces de la collection philatélique
- Plus d'un milliard de mégaoctets de contenu numérique

Source : Bibliothèque et Archives Canada

Nous faisons connaître notre collection de diverses manières. Le site Web de Bibliothèque et Archives Canada est devenu un outil de premier plan pour les Canadiens et toutes les personnes qui s'intéressent au Canada. Notre personnel organise des expositions et des activités éducatives dans les locaux de l'institution et de ses partenaires partout au Canada. Nous aidons les utilisateurs à comprendre comment notre collection et nos ressources documentaires sont organisées, et nous les assistons dans leurs recherches (voir figures 1 à 3 à la page suivante relative aux services de BAC). S'il y a lieu, nous protégeons les droits liés aux documents, tels que les droits d'auteur et les renseignements personnels. Les responsabilités de BAC en matière d'accès à l'information impliquent souvent l'examen de documents d'archives provenant de tous les ministères et organismes du gouvernement canadien, de dossiers d'employés d'anciens membres du personnel civil et militaire du gouvernement, et des documents organisationnels de BAC.

BAC travaille en partenariat avec les bibliothèques et les centres d'archives de toutes les régions du Canada. Nous partageons des documents et aidons d'autres bibliothèques et centres d'archives du pays à en faire autant. S'ajoute à cette collaboration la coordination des services de bibliothèque des ministères et organismes fédéraux. Enfin, notre programme national de développement des archives soutient financièrement les centres d'archives du pays, afin de les aider à préserver et à rendre accessible la mémoire collective du Canada.

SECTION I : APERÇU

Raison d'être

Tel qu'énoncé dans la *Loi sur la Bibliothèque et les Archives du Canada*, le mandat de Bibliothèque et Archives Canada consiste à :

- préserver le patrimoine documentaire du Canada pour les générations présentes et futures;
- être une source de savoir permanent accessible à tous, qui contribue à l'épanouissement culturel, social et économique de la société libre et démocratique que constitue le Canada;
- faciliter au Canada la concertation des divers milieux intéressés à l'acquisition, à la préservation et à la diffusion du savoir;
- servir de mémoire permanente de l'administration fédérale et de ses institutions.

Responsabilités

La *Loi sur la Bibliothèque et les Archives du Canada* confie à BAC un large et ambitieux mandat en matière d'acquisition, de conservation et de diffusion de la mémoire collective du Canada. Grâce à un processus plurianuel continu à l'échelle de l'organisation, nous avons accentué et concentré nos efforts sur les activités les plus pertinentes à notre mandat et aux intérêts des Canadiens. Conformément aux priorités gouvernementales, nous avons entrepris de revoir nos processus et de repenser nos pratiques afin d'optimiser nos ressources.

Les documents contenus dans notre collection, quel qu'en soit le support, proviennent essentiellement de trois sources. Premièrement, les ministères et organismes du gouvernement canadien nous transfèrent leurs documents ayant une valeur administrative et historique. Deuxièmement, les éditeurs sont tenus, en vertu d'une obligation légale, de fournir des exemplaires de toutes les œuvres publiées au Canada (dépôt légal). Troisièmement, BAC acquiert plusieurs documents sous forme de dons, en achète un certain nombre et en recueille directement sur Internet.

Pour faciliter la consultation de sa collection, BAC décrit ses documents selon des normes nationales et internationales, qu'il contribue à élaborer et à tenir à jour. Nous sommes constamment à la recherche de façons d'améliorer l'accès aux ressources informationnelles. Bibliothèque et Archives Canada gère la préservation de cette inestimable collection de documents sur tout support, au bénéfice des générations futures.

En assumant nos responsabilités en matière de gestion des documents du gouvernement canadien, sur support numérique, papier ou autre, nous soutenons la responsabilité et la prise de décision gouvernementales. Les citoyens peuvent ainsi connaître les actions réalisées par leur gouvernement dans le passé. Nos huit Centres de services régionaux (anciennement connus sous le nom des Centres fédéraux des documents) gèrent les documents contemporains sur tout type de support pour plus de 90 organisations fédérales à travers le pays. Plus généralement, nous dirigeons un vaste examen de la tenue des documents gouvernementaux et nous identifions les améliorations à y apporter afin d'aider le gouvernement à respecter ses priorités et à améliorer l'accès à ses documents.

Ministre du Patrimoine canadien
et des Langues officielles



Minister of Canadian Heritage
and Official Languages



Le gouvernement du Canada s'est engagé à bâtir un pays où tous les citoyens et les citoyennes auront la possibilité de participer à sa vie culturelle et économique. Notre gouvernement reconnaît pleinement l'importance des arts et de la culture dans l'atteinte de cet objectif. Les différents organismes relevant du ministère du Patrimoine canadien, tels que Bibliothèque et Archives Canada (BAC), œuvrent dans le but de nous permettre de célébrer et de partager notre riche patrimoine historique, culturel, artistique et social.

Durant l'année 2008-2009, BAC a réalisé d'importants progrès afin de devenir une institution du savoir qui répondre aux besoins des Canadiens et des Canadiennes du XXI^e siècle. Alors que les citoyens se tournent de plus en plus vers l'Internet pour chercher de l'information, le site Web de BAC est devenu une destination privilégiée pour ceux et celles qui s'intéressent notamment à la généalogie et à la démocratie canadienne. Sur un autre plan, BAC a continué de soutenir les engagements du gouvernement en matière de reddition de comptes, en s'assurant que les documents significatifs produits par le gouvernement fédéral sont préservés et accessibles.

En tant que coprésentateur du Congrès international des bibliothèques et de l'information qui a eu lieu à Québec en 2008, BAC a eu l'occasion de partager son expertise et ses idées avec quelques milliers de délégués provenant de partout dans le monde sur des questions reliées à la gestion des documents numériques. Grâce à des partenariats avec des institutions américaine et irlandaise, Bibliothèque et Archives Canada permettant aux Canadiens de découvrir des sources documentaires d'intérêt pour eux, bien que conservées à l'extérieur du pays. En collaboration avec la National Archives and Records Administration des États-Unis, BAC a présenté l'exposition *1783 : Sujet ou citoyen? Le Traité de Paris*, où le public a pu voir des documents qui ont forgé l'Amérique du Nord d'aujourd'hui. Les Archives nationales d'Irlande et BAC ont tissé des liens entre les communautés canadienne et irlandaise en facilitant l'accès aux données des recensements irlandais qui permettent à plusieurs Canadiens de lier leur histoire personnelle à leurs racines.

À titre de ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles, j'ai le plaisir de présenter le Rapport ministériel sur le rendement 2008-2009 de Bibliothèque et Archives Canada. Ce rapport rend compte en détail des réalisations de BAC et démontre de quelle manière l'institution soutient les priorités de notre gouvernement. Je tiens à souligner les efforts déployés par le personnel de BAC tout au long de l'année pour renforcer les liens qui nous unissent tous et toutes en tant que citoyens de ce pays, et ainsi contribuer à notre fierté collective.

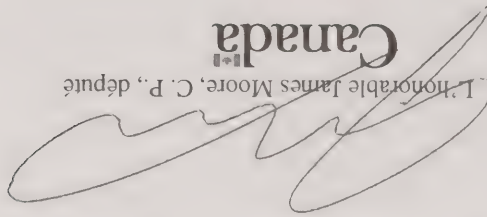

L'Honorable James Moore, C. P., député
Canada

Table des matières

Message du ministre	i
SECTION I : APERÇU	1
Raison d'être	1
Responsabilités	1
Résultat stratégique et architecture des activités de programme	4
Sommaire – Rendement	5
Ressources financières pour 2008-2009	5
Ressources humaines pour 2008-2009	5
Tableau de synthèse du rendement	5
Contribution des priorités à l'atteinte des résultats stratégiques	7
Analyse des risques	10
Profil des dépenses	11
Crédits votés et législatifs	12
SECTION II : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT	
STRATÉGIQUE	13
Activité de programme 1.1 – Gérer la disposition des documents du gouvernement du Canada à valeur continue	14
Activité de programme 1.2 – Gérer le patrimoine documentaire qui présente un intérêt pour le Canada	18
Activité de programme 1.3 – Faire connaître le patrimoine documentaire et le rendre accessible à des fins d'utilisation	22
Activité de programme 1.4 – Services internes	26
SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES	29
Principales données financières	29
Liste des tableaux – Renseignements supplémentaires	30



L'honorable James Moore, C. P., député
Ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles

Rapport ministériel sur le rendement

2008-2009

Bibliothèque et Archives Canada

Avant-propos

Le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) constitue un élément clé du cycle de la planification, de la surveillance, de l'évaluation et du compte rendu des résultats au Parlement et aux Canadiens. Les RMR sont au cœur de la responsabilisation et de la gestion axée sur les résultats au gouvernement.

Les ministères et organismes sont invités à préparer leur rapport d'après les principes du gouvernement du Canada pour la présentation de rapports. Ces principes sont le fondement conceptuel de la préparation des RMR et s'inscrivent dans les pratiques actuelles recommandées en matière de rapports publics.

Selon ces principes, des rapports efficaces sur le rendement fournissent un compte rendu concis, cohérent, fiable et équilibré du rendement d'une organisation en rapport avec ses plans, ses priorités et les résultats prévus. Le RMR met l'accent sur les résultats en faisant un compte rendu non seulement des activités et des extrants qui ont été réalisés, mais également des progrès accomplis pour atteindre les résultats stratégiques – les avantages durables pour les Canadiens et la société canadienne. Le rendement y est mis en contexte et est relié aux plans et aux résultats prévus (on explique les modifications pertinentes apportées), les principaux risques et défis à relever pour l'obtention des résultats y sont présentés et l'on discute des risques et des défis principaux qui ont une incidence sur le rendement de l'organisation. Un RMR efficace établit un lien solide entre les ressources et les résultats pour montrer ce que l'on a accompli au moyen d'une gestion rigoureuse des fonds publics. On y rend également compte des résultats réalisés en association avec d'autres organisations gouvernementales et non gouvernementales. En dernier lieu, le RMR est crédible et équilibré parce que le rendement déclaré y est étayé d'éléments d'information probants et impartiaux et parce qu'on y discute des leçons apprises.

Le présent RMR ainsi que celui de beaucoup d'autres organisations, est disponible dans le site Internet du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estimf.asp>. Les lecteurs qui veulent obtenir une revue pangouvernementale détaillée de la contribution du gouvernement fédéral au rendement du Canada en tant que nation peuvent consulter *Le rendement du Canada 2008-2009*, qui est structuré en fonction de quatre grands secteurs de dépenses (affaires économiques, affaires sociales, affaires internationales et affaires gouvernementales). Ce rapport est disponible à la page du Carrefour de la planification et du rendement du site Web du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/home-acceuil-fra.aspx>. Le *Survot Rapports sur le rendement 2008-2009*, également aperçu global des dépenses réelles pour l'ensemble du gouvernement, qui est structuré en fonction des mêmes quatre grands secteurs de dépenses décrits dans le document *Le rendement du Canada*, et on y présente également des faits saillants des rapports sur le rendement des ministères et organismes.

Le gouvernement du Canada s'est engagé à améliorer de façon continue l'information qu'il communique au Parlement et aux Canadiens. La rétroaction des lecteurs est importante pour assurer une amélioration constante des RMR et des autres documents relatifs au Budget des dépenses. Pour tout commentaire ou toute question, veuillez communiquer par courriel avec la Division de la responsabilisation et des rapports au Parlement du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse prad-drrp@tbs-sct.gc.ca.

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du Budget principal des dépenses.

Partie II – Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) Les rapports sur les plans et les priorités (RPP) sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et

organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultats prévus, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) Les rapports ministériels sur le rendement (RMIR) rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme

en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget supplémentaire des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptaible de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2009.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès
des Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) KIA OS5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-4/52-2009
ISBN 978-0-660-64330-4



Bibliothèque et Archives Canada

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2009



Military Police Complaints Commission of Canada

Performance Report

For the period ending
March 31, 2009



The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organisation's main priorities by strategic outcome(s), program activity(s) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2009.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario) K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-4/88-2009
ISBN 978-0-660-64331-1

Foreword

The Departmental Performance Report (DPR) is a key component in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and Canadians. DPRs are at the heart of accountability and managing for results in government.

Departments and agencies are encouraged to prepare their reports according to the Government of Canada Reporting Principles. These principles form the conceptual foundation upon which DPRs are prepared, and are consistent with current recommended public reporting practices.

Based on these principles, an effective performance report provides a concise, coherent, reliable, and balanced account of an organization's performance in relation to its plans, priorities, and expected results. The DPR focuses on results by reporting not only the activities and outputs achieved, but also the progress made toward achieving strategic outcomes—the enduring benefits for Canadians and Canadian society. It sets performance in context, associates performance with plans and expected results (explaining any relevant changes), presents the key risks and challenges faced in the pursuit of results, and discusses how these risks and challenges affected organizational performance. An effective DPR has strong linkages between resources and results to show what was achieved through the sound stewardship of public funds. It also reports on results realized in partnership with other governmental and non-governmental organizations. Finally, the DPR is credible and balanced because it uses objective, evidence-based information to substantiate the performance reported and discusses lessons learned.

This DPR, along with those of many other organizations, is available on the Treasury Board of Canada Secretariat website at <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>. Readers seeking a high-level, whole-of-government overview of the federal government's contribution to Canada's performance as a nation should refer to *Canada's Performance 2008–09*, which is structured around four broad spending areas (Economic Affairs, Social Affairs, International Affairs, and Government Affairs). *Canada's Performance 2008–09* is available on the Planning and Performance Gateway on the Secretariat's website (<http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/home-accueil-eng.aspx>). The *Overview of Departmental Performance Reports 2008–09*, which is also found on the Planning and Performance Gateway, serves as a guide to the 92 DPRs. The DPR Overview includes both a whole-of-government view of actual spending, which is structured around the same four broad spending areas seen in *Canada's Performance*, and selected highlights from departmental and agency performance reports.

The Government of Canada is committed to continually improving reporting to Parliament and Canadians. The input of readers is important to ensure that DPRs and other Estimates documents continue to be refined over time. Comments or questions can be directed to the Parliamentary Reporting and Accountability Division of the Treasury Board of Canada Secretariat by email at prad-drrp@tbs-sct.gc.ca.



Recycled

Supporting responsible use
of forest resources

www.fsc.org Cert no. SGS-COC-003021
© 1996 Forest Stewardship Council



Military Police Complaints Commission

2008-09

Departmental Performance Report



The Honourable Peter S. MacKay
Minister of National Defence

Table of Contents

Chairperson's Message	1
SECTION I – DEPARTMENTAL OVERVIEW.....	3
1.1 Summary Information	3
1.2 Performance Summary	4
SECTION II – ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME	11
2.1 Strategic Outcome	11
2.2 Performance Analysis.....	15
2.3 Lessons Learned	19
2.4 Benefits for Canadians	20
SECTION III – SUPPLEMENTARY INFORMATION	21
3.1 Financial Highlights	21
3.2 Organizational Information	22

Chairperson's Message

I am pleased to present the Military Police Complaints Commission's (the Commission) *2008-09 Departmental Performance Report* (DPR).

The Commission was established by the Government of Canada by amendment in 1998 of the *National Defence Act*, Part IV of which sets out the full mandate of the Commission and how complaints are to be handled. The purpose of the Commission is to provide independent, civilian oversight of the Canadian Forces military police. As stated in Issue Paper No. 8, which accompanied the Bill that created the Commission, its role is "to provide for greater public accountability by the military police and the chain of command in relation to military police investigations."

The challenges – legislative, operational and administrative - to the successful discharge of that mandate have increased substantially, including those matters related to the nature, breadth and subject matter sensitivity of complaints.

The Commission identified, in its *2008-2009 Report on Plans and Priorities*, two priorities: to improve the effectiveness and efficiency of the complaints resolution process and to improve management accountability. Despite increased workload pressures, I am pleased to report that the Commission has been successful in addressing these priorities. In fact, the improvements to process enabled the completion of the work. In that regard, several significant, complex conduct investigations were concluded and the resulting Interim and Final Reports addressed both specific and systemic issues relating to such issues as military police assisting the mentally ill and active offers of police services provided in either official language.

The Commission has continued with its outreach program with visits to seven (7) Canadian Forces Bases during 2008-09. These visits have provided the Commission the opportunity to increase awareness of its mandate and its processes for identifying and reporting complaints and they provide an opportunity for members of the military police to familiarize themselves with the Commission's mandate and the complaints resolution process. The Commission benefits also in that it gains further insight into issues affecting military police in the performance of their policing duties.

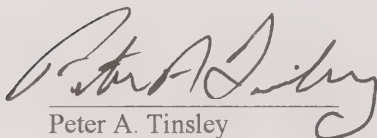
People management excellence is at the root of successful results for the Commission. The Public Service Employee Survey (PSES) is an initiative used by the Commission to measure and benchmark the state of people management within its organization. The latest PSES was conducted in November-December 2008 and management is highly gratified by the contributions of staff to the survey and the very positive results in terms of staff satisfaction with the Commission's leadership and workplace.

By continuing to work in close collaboration with our partners, the Commission was able to identify additional opportunities to improve upon the investigative and reporting processes and ensuring that our recommendations are communicated as quickly as possible to those responsible for their implementation. I wish to recognize the efforts of

the Canadian Forces Provost Marshal, his professional standards staff and the broader military police community for their contributions to the work of the Commission and the performance of oversight.

The Commission continues to examine its existing policies, practices and procedures, creating new or adapting old, in order to strengthen its internal management and ensure its resources are being used optimally to achieve its oversight mandate. The responsibility to exercise sound stewardship of the public resources entrusted to it is a responsibility the Commission takes very seriously.

This report also reflects the exceptional efforts of Commission staff, their professionalism, determination and dedication. It was ultimately through their efforts that the accomplishments of the Commission have been achieved and I wish to thank them for their enthusiastic and positive responses to the many challenges faced and overcome throughout the year.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Peter A. Tinsley", written over a horizontal line.

Peter A. Tinsley
Chairperson
September 14, 2009

SECTION I – DEPARTMENTAL OVERVIEW

1.1 Summary Information

Raison d’être

The Commission became operational on December 1, 1999. Its purpose is to provide independent, civilian oversight of the Canadian Forces military police. It is an independent commission, accountable to Parliament, through the Minister of National Defence.

Responsibilities

The Commission oversees and reviews complaints about the conduct of members of the military police in the performance of their policing duties and functions, and handles complaints of interference from members of the military police who believe that another member of the Canadian Forces (CF) or a senior official of the Department of National Defence (DND) has improperly interfered with, or attempted to influence, a police investigation. The role of the Commission is to provide for greater public accountability by the military police and the chain of command in relation to military police investigations.

The Commission receives and inquires into complaints independently and impartially and arrives at objective findings and recommendations based on the information provided by complainants, the subjects of the complaints, witnesses and others who may assist in uncovering the truth concerning the events being investigated. The Commission formulates recommendations based on the findings of its independent and impartial reviews and investigations of complaints. If the authority responsible for dealing with these recommendations does not act on them, the reasons for not acting must be provided to the Chairperson and the Minister of National Defence.

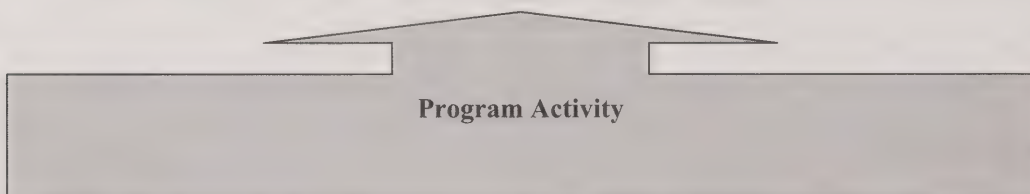
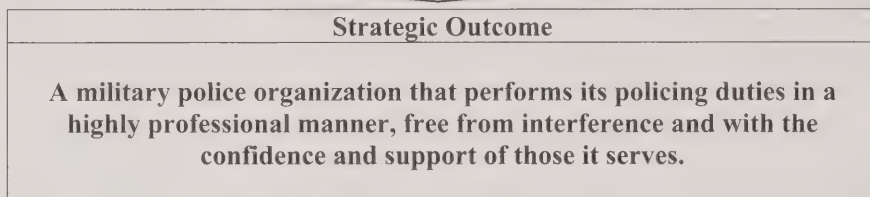
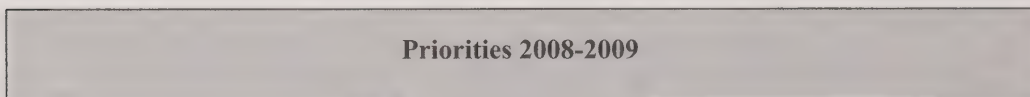
While the Chairperson’s recommendations may result in the censuring of the conduct of those who are the subject of a complaint, the recommendations are directed first and foremost at correcting any systemic problem that may have played a part in allowing the situation that gave rise to a complaint in the first instance.

The Commission is an organization that exhibits fairness and impartiality in the performance of its investigations and reviews, inspires trust in the results of its decision-making, and contributes to a climate of confidence in military policing.

Strategic Outcome and Program Activity Architecture

The Commission has one strategic outcome: a military police organization that performs its policing duties in a highly professional manner, free from interference and with the confidence and support of those it serves.

Improving the effectiveness and efficiency of the complaints resolution program	Improving management accountability
---------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------



1.2 Performance Summary

Financial and Human Resources

2008-09 Financial Resources (\$ thousands)			
	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
Operations	3,431	3,678	3,385
Public Interest Hearing	0	1,204	482
Total	3,431	4,882	3,867
2008-09 Human Resources (FTEs)			
	Planned	Actual	Difference
Operations (Note)	19	14	5
Public Interest Hearing	4	3	1
Total	23	17	6

Note: The Governor in Council appointees are not included as Full Time Equivalents (FTEs) as they are not appointed under the *Public Service Employment Act*.

The Commission received through Supplementary Estimates an additional \$1.2 million for the first year costs related both to the conduct of a Public Interest Hearing and to the response to mandate challenges in Federal Court raised by the Attorney General related to the Public Interest Hearing. Total funding authorized over the 3 year period for the response to the legislative challenges to the Commission's mandate, for the conduct of investigations, the Public Interest Hearings to be held and for the preparation and release of Interim and Final Reports was slightly less than \$5 million.

Strategic Outcome: A military police organization that performs its policing duties in a highly professional manner, free from interference and with the confidence and support of those it serves

Performance Indicator	Target	2008-09 Performance
1. Improving the effectiveness and efficiency of the complaints resolution process	Ongoing	Successfully met
2. Improving governance	New	Successfully met

Program Activity	2007-08 Actual Spending (\$ thousands)	2008-09 (\$ thousands)				Alignment to Government of Canada Outcome
		Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities ¹	Actual Spending ²	
Complaints Resolution	2,909	3,431	3,431	4,882	3,867	maintaining safe and secure communities in Canada and abroad

Notes:

1. Includes \$1.204 million received in Supplementary Estimates for the costs of conducting the Public Interest Hearing and of responding to judicial challenges to the Commission's mandate in Federal Court.
2. Includes \$482 thousand spent on the Public Interest Hearing and the Federal Court costs.

Contribution of Priorities to Strategic Outcome

Operational Priorities	Type	Performance Status	Linkage to Strategic Outcome
<p>1. Improving the effectiveness and efficiency of the complaints resolution process</p> <p>The resolution of complaints in a timelier manner and the provision of meaningful recommendations increase the likelihood that the specific and systemic issues identified for change will be agreed upon and the improvements recommended will be implemented. The changes made will improve the quality of policing and contribute directly to maintaining the confidence and support of those the military police serve.</p>	Ongoing	<p>Successfully Met</p> <p>100% of the Final Reports' recommendations were accepted by the Canadian Forces Provost Marshal (CFPM).</p>	<p>Military police organization that performs its policing duties in a highly professional manner, free from interference and with the confidence and support of those it serves</p> <p>The Commission can do no better than to have 100% of its recommendations accepted. However, the Commission will continue work with its partners in DND and the CF to identify additional opportunities for collaboration that will further accelerate the complaints resolution process and contribute to the quality of recommendations made.</p>
Management Priorities	Type	Performance Status	Linkage to Strategic Outcome
<p>2. Improving governance</p> <p>One of the elements of improving governance is to attract and retain a high-quality workforce. By so doing, the Commission is able to conduct investigations of high quality efficiently and economically.</p>	Ongoing	<p>Successfully Met</p> <p>Staffing, contracting and service agreements with other government departments provided the Commission with a relatively stable, qualified, and experienced work force.</p>	<p>A military police organization that performs its policing duties in a highly professional manner, free from interference and with the confidence and support of those it serves</p> <p>The Commission, as a micro agency with only 19 full-time employees, each of whose roles and responsibilities are unique, has, is and will continue reviewing and strengthening staffing, succession planning, and knowledge retention practices. Failure to do so could compromise the continued effective delivery of Commission services.</p>

Risk Analysis

Potential Erosion of the Commission's Legislative Mandate

The Commission has a mandate to examine complaints arising from the conduct of military police members in the exercise of policing duties or functions. To carry out this mandate, the Chairperson has the power to investigate, to cause the Commission to conduct an investigation, convene public hearings, report its findings and make recommendations based on those findings. In February 2007, the Commission received a complaint from Amnesty International Canada (AIC) and the British Columbia Civil Liberties Association (BCCLA) concerning the conduct of military police members in the handling of detainees in Afghanistan. Shortly thereafter, a Public Interest Investigation was initiated primarily due to the seriousness of the allegations, and the potential threat to public confidence in the military police. In March 2008, a Public Interest Hearing was launched into this complaint in which the Commission has the power to compel testimony and documentary evidence in order to conduct a complete investigation into the grave allegations raised in the complaint. The Attorney General of Canada responded by submitting a Notice of Application, calling into question the Commission's jurisdiction in this matter.

The Commission continued to pursue its mandate with regards to these complaints. It held a public Procedural Overview session in advance of the planned 2009 Public Interest Hearings in relation to the AIC and BCCLA complaints. The Attorney General of Canada again went to Federal Court, this time seeking an order staying the Public Interest Hearing until the final determination of the two applications for judicial review brought by the Attorney General. The motion for a stay was dismissed by the Federal Court.

As of the end of the fiscal year, the Government's legal challenges to the Commission's jurisdiction with respect to these complaints remain pending before the Federal Court.

Capacity - number and complexity of complaints and investigations

The Commission does not control the number, the complexity or the timing of the complaints it receives. Nor can the Commission determine in advance whether or not the Chairperson may find it necessary to exercise his discretionary authority and determine the need for a Public Interest Investigation or a Public Interest Hearing. The conduct of the current Public Interest Hearing and the activities related to properly addressing the Federal Court challenges placed a significant demand on the already scarce resources of the Commission. The Commission obtained the required additional resources through Supplementary Estimates.

Forecasting is not easy. Investigations can vary considerably in terms of complexity and size - while one investigation may be "local" and involve interviewing two or three people in a single location, another may be "national" and involve interviewing dozens of individuals who are deployed at several sites across the country and abroad. Similarly, while some relatively straightforward cases can be dealt with in a matter of weeks, other

investigations can involve reviewing thousands of pages of documentary evidence gathered over several years, extensive interview notes, tape and video recordings, and may take several months to complete.

The effectiveness and efficiency of the complaints resolution process depends to a large extent on how well the Commission manages its workload and applies its limited resources to resolving the cases on hand.

Reports of Public Interest Investigations, as well as summaries of complaints that have been investigated and reviewed by the Commission, are available on its website (in the process of being updated) at http://www.mpcc-cppm.gc.ca/300/300_e.aspx.

Co-operation and Collaboration

For the Commission to be successful, it requires the co-operation of others. In the majority of cases, the Commission must rely on voluntary cooperation to obtain documents and other evidence. The Chairperson cannot issue a final report in a given case until the appropriate authority within the military or defence hierarchy has provided a response to the Chairperson's interim report. In addition, the recommendations for improvements issued by the Commission in its interim and final reports are not binding on the CF or DND. The extent to which the Commission manages its relationship with the Chief of the Defence Staff (CDS), the Canadian Forces Provost Marshal (CFPM) and other stakeholders will have a significant impact on the overall success of the Commission.

During the year, the Commission and the Canadian Forces National Investigation Service acted upon a protocol developed in 2007. Addressing witness interviews and information sharing, the protocol enabled the completion of parallel investigations without the work of one either compromising or impeding the work of the other. In addition, the "work sharing" accelerated the issuance of the Commission's Interim Report. The protocol remains as a model for future cases.

Establishing and maintaining good working relationships with the CFPM, the CDS and other stakeholders within the Department will also help to ensure that the Commission's recommendations are quickly and completely implemented. For the third year in a row, 100% of the Commission's Final Report recommendations have been accepted by the CFPM.

Awareness

The military police force is a dynamic organization and, like any organization, its members move and change over time. Through its outreach program, the Commission annually visits CF bases across the country and engages new and existing members on its mandate and activities and addresses concerns about the complaints resolution process. By so doing, the Commission increases the likelihood that complaints will be identified, brought forward and successfully resolved.

Workforce

The Commission is a micro agency with an annual budget of approximately \$3.4 million with 19 full-time employees, 1 full-time Governor in Council (GiC) appointee, and several part-time GiC appointees. In 2008-09, 14 of the 19 full-time employee positions were staffed, the full-time GiC appointee position was fully staffed, and there were 3 part-time GiC appointees staffed totaling approximately 1 FTE.

For the Public Interest Hearing, supplementary funding of \$1.2 million and four new positions were authorized for 2008-09. Of these four positions, three were staffed.

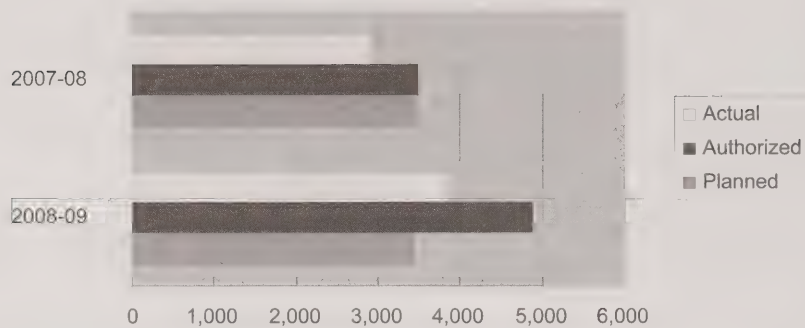
The roles performed and the responsibilities discharged by each employee are, for the most-part, unique. It is recognized that a stable and knowledgeable workforce is critical to the ongoing success of the Commission. To this end, the Commission initiated a review of opportunities to further strengthen staffing, succession planning, and knowledge retention practices to help lessen the impact of employee departure and allow for the continued effective delivery of the Commission services.

The Commission recognizes the importance of people management excellence in running a successful organization. The Public Service Employee Survey (PSES) is used by management to inform and improve its people management efforts. The results of the 2008 PSES were very positive for the Commission, both in terms of the staff participation and the high degree of staff satisfaction. With information from this survey, actions have been taken to address people management issues that matter most to employees and have the greatest impact on achieving results for the Commission.

Expenditure Profile

There is an increase of almost \$1 million in actual spending in 2008-09 over the two previous fiscal years. Almost the entire amount can be attributed to the costs of the Public Interest Hearing and the Federal Court challenges to the Commission's jurisdiction. The actual costs charged to the Hearing were \$481 thousand; the remainder of the costs were absorbed by the Commission. The spending trends set out below show the changes and identify the costs related to the Public Interest Hearing.

Spending Trends



Voted and Statutory Items (\$ thousands)

Vote or Statutory Item	Truncated Vote or Statutory Wording	2006-07	2007-08	2008-09	
		Actual Spending	Actual Spending	Main Estimate	Actual Spending
20	Program expenditures	2,629	2,726	3,150	3,627
(S)	Contributions to employee benefit plans	208	183	281	240
	Total	2,837	2,909	3,431	3,867

SECTION II – ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME

2.1 Strategic Outcome: A military police organization that performs its policing duties in a highly professional manner, free from interference and with the confidence and support of those it serves.

Complaints Resolution

This activity focuses on successfully resolving complaints about the conduct of military police members as well as complaints of interference with military police investigations. There are two types of complaints – conduct complaints and interference complaints. A brief description of each follows:

Conduct Complaints Process

Conduct Complaint Filed

Anyone may make a conduct complaint regarding the military police in the performance of their duties or functions. Such complaints are first made to the Canadian Forces Provost Marshal (CFPM). Informal resolution is encouraged.

Complaint Investigated by the CFPM

Complainants can request that the Commission review the complaint if they are not satisfied with the results of the CFPM's investigation or disposition of the complaint.

Request for Review

Complainants can request that the Commission review the complaint if they are not satisfied with the results of the CFPM's investigation.

Commission Reviews Complaint

At a minimum, this process involves a review of documentation related to the CFPM's investigation. Most often, it also includes interviews with the complainant, the subject of the complaint, and witnesses, as well as reviews of relevant legislation and police policies and procedures.

Commission Releases Interim Report

The Interim Report is sent to the Minister of National Defence, the CDS and the CFPM.

Notice of Action

The Notice of Action is the official response by the Canadian Forces to the Interim Report and it outlines what action, if any, has been or will be taken in response to the Commission's recommendations.

Commission Releases Final Report

After considering the Notice of Action, the Commission issues a Final Report of findings and recommendations. The Final Report is provided to the Minister, the Deputy Minister, the CDS, the Judge Advocate General, the CFPM, the complainant and the subject(s) of the complaint, as well as anyone who has satisfied the Commission that they have a direct and substantive interest in the case.

Interference Complaints Process

Interference Complaint Filed

Members of the military police who conduct or supervise investigations may complain about interference in their investigations.

Commission Investigates

The Commission has sole jurisdiction over the investigation of interference complaints and therefore commences an investigation immediately upon receipt of the complaint.

Commission Releases Interim Report

The Interim Report includes a summary of the Commission's investigation, as well as its findings and recommendations. This report goes to the Minister of Defence; the CDS if the alleged interference was carried out by a member of the military or to the Deputy Minister if the subject of the complaint is a senior official of the Department; the Judge Advocate General; and the CFPM.

Notice of Action

This official response to the Interim Report indicates the actions, if any, that have been or will be taken to implement the Commission's recommendations.

The Commission Releases Final Report

Taking into account the response in the Notice of Action, the Commission prepares a Final Report of its findings and recommendations in the case. The Final Report is provided to the Minister; the Deputy Minister; the CDS; the Judge Advocate General; the CFPM; the complainant and the subject(s) of the complaint, as well as anyone who has satisfied the Commission that they have a direct and substantive interest in the case.

Conduct and Interference Complaints

The complaints resolution process results in Interim and Final Reports containing findings and recommendations. These recommendations identify opportunities for improvement, highlighting instances of individual or systemic problems where change is required. The recommendations, when implemented, will improve the quality of policing which, in turn, will contribute directly to maintaining the confidence and support of those the military police serve.

The Commission measures its performance against the achievement of its strategic outcome in two very critical areas – are complaints resolved in a fair and timely manner and are recommendations resulting from investigations implemented by the Department of National Defence and/or the Canadian Forces. The Commission is performing well in both areas. Through its investigations, the Commission strives to assure fairness to both complainants and subject members at every stage of the process. With regard to the acceptance and implementation of recommendations, it should be noted that the Notice of Action, the official response to the Interim Report, outlines what action, if any, has been or will be taken in response to the Commission's recommendations. Generally, prior to the issuance of the Final Report, the Commission follows up to determine whether or not its recommendations have been implemented. For 2008-09, 100% of the Commission's recommendations were accepted and implemented. This is the third year in a row that the Commission had 100% acceptance and implementation.

As for timeliness, the Commission continues to address targets and measures. It is very difficult to establish universal time-frames and standards when complaints vary substantially in complexity. But speed of service is very much a concern. Timing is a constant theme in the planning and execution of all investigations. Each of the phases in the complaints resolution process is "timed" and reported upon and adjustments are made should the targets established by the Chairperson for that particular complaint require modification. What remains to be done, however, is to develop universal targets and measures that reflect more correctly the complexity and size of the complaint being addressed, that can be measured against and that can produce meaningful results that can be acted upon. The Commission intends to work on these issues with Treasury Board in order to ensure full compliance with the Management, Resources and Results Structure (MRRS) policy.

2.1.1 Program Activity: Complaints Resolution

Program Activity					
2008–09 Financial Resources (\$ 000)			2008–09 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
3,431	4,882	3,867	23	17	6

Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary
To successfully resolve complaints about the conduct of military police members, as well as complaints of interference with military police investigations, by overseeing and reviewing all complaints received. This program is necessary to help the military police be as effective and as professional as possible in their policing duties and functions	The recommendations resulting from investigations of conduct or interference complaints are accepted by the Department of National Defence and/or the Canadian Forces.	70% of the recommendations accepted	Exceeded - 100% accepted	26 recommendations accepted
	The investigations/ complaints resulting from investigations of conduct or interference complaints are resolved within targeted timeframes as established by the Commission Chairperson.	70% resolved within adjusted time frames established by the Commission Chairperson	Exceeded - 100% resolved within time frames as adjusted due to complexity of the file	17 out of 17
	In 70% of the cases, individual members received remedial measures and/or improvements were made to military police policies and practices pursuant to investigations of conduct or interference complaints.	70% of recommendations implemented	Exceeded - 100% implemented	26 recommendations implemented

2.2 Performance Analysis

2008-09 was an extremely busy year during which the Commission monitored the CFPM investigation of forty-two (42) complaints about military police conduct. The Commission also received eight (8) requests for review of the CFPM's handling of conduct complaints which required an independent investigation by the Commission. There were no interference complaints received during the year.

The Commission prepared seventeen (17) reports during the fiscal year, eight (8) final reports, which included two concluding reports, and nine (9) interim reports. There was a total of twenty-six (26) recommendations in these reports. One hundred percent (100%) of the Commission's recommendations were accepted by the CFPM or the CDS, as was the case in the two previous years.

In addition to its normal workload, the Commission was heavily involved in trying to resolve the complaints regarding the transfer of detainees by Military Police in Afghanistan. A Public Interest Investigation had been initiated in late February 2007 concerning this complaint. But following delays in obtaining relevant documents and information, in March 2008, the Chairperson directed that the investigation into the complaints lodged by AIC and BCCLA move to a public hearing process. The Attorney General of Canada proceeded to request a judicial review in Federal Court in respect to the Commission's jurisdiction. The same complainants filed a second complaint in respect of which the Commission issued a decision in September 2008 accepting the complaint. This decision has also been challenged in Federal Court.

Recognizing that the existing resources of the Commission would be insufficient to address not only the existing and projected workload of the Commission but also the costs of conducting the Public Interest Hearing and responding to the Federal Court challenges to the Commission's jurisdiction, the Commission submitted a comprehensive business case and a supplementary estimate submission to Treasury Board and received additional one-time funding of almost \$5 million over three years. Four new positions were created and three were staffed in 2008-09, on a temporary basis, to assist the Commission address the heavy workload associated with the conduct of the Hearing and Federal Court proceedings.

At the end of the fiscal year, the Federal Court had yet to rule on the applications for judicial review filed by the Attorney General of Canada.

Details and the current status of the Commission's Public Interest Hearing and the Federal Court proceedings can be found on the Commission's website at www.mpcc-cppm.gc.ca

While addressing its workload, the Commission had two priorities - improve the effectiveness and efficiency of the complaints resolution process and improve governance.

Priority 1 - improve the effectiveness and efficiency of the complaints resolution process

The Commission, just over two years ago, developed a new service standard and a new approach to investigations aimed at improving the quality of investigations and at reducing the time required to resolve a complaint. Like the previous year, the Commission managed its investigations carefully and refinements and adjustments were made in real-time as the investigation proceeded. The quality of the investigations remains high, as evidenced by the 100% acceptance and implementation of the Commission recommendations. Although costs and timeframes are monitored throughout the investigation and report writing stages of the complaints resolution process, precise targets remain difficult to set, given the variety in size and complexity of complaints received.

Increase transparency of Commission operations

To be truly effective, the Commission must ensure that its mandate and mission are well known among its stakeholders: the military police, the Canadian Forces and Canadian citizens in general. As well, the Commission must also ensure that its stakeholders are aware of how the complaints resolution process works and the fairness that the Commission brings to the overall process. In this regard, through an outreach program, the Commission visited seven Canadian Forces bases across Canada and dialogued with key stakeholders on the Commission's mandate and activities. Concerns about the complaints resolution process were addressed as well. The Commission representatives also gained a further appreciation of the environment in which the military police member operates. The Commission expanded the information on its website while adhering to the policies of Treasury Board regarding "Common Look and Feel."

The Commission, after serious consideration, decided to postpone its planned review of the communications program. The additional workload resulting from the Public Interest Hearing made such a review too challenging.

Enhance working relationships with stakeholders

The Commission requires the cooperation of others to be successful - a final report can not be issued until the military or defence hierarchy has provided a response to the Commission's interim report and recommendations for improvements. The fact that 100% of its recommendations were accepted and implemented indicates that the working relationships are productive, positive and well established.

The Commission and the Canadian Forces National Investigation Service (CFNIS) successfully completed an initiative for parallel investigations on the basis of an

innovative protocol established in 2007 to ensure effective coordination of these two investigations including interviewing witnesses and sharing information. This protocol enabled the Commission to make meaningful progress on its Public Interest Investigation into the complaint of Professor Attaran, without compromising or impeding the CFNIS Criminal/Disciplinary investigation. As a result of this protocol, the Commission was able to complete its Interim Report in this case three months after the conclusion of the CFNIS investigation, months earlier than would otherwise have been possible. It is intended that the protocol will become a standard for use in the future.

Improve operational capacities

This planning element is a constant. Because the Commission does not control the number, the complexity or the timing of the complaints it receives, it must be able to increase its operational capacities with very little advance notice and without losing control over the costs of investigations. The outsourcing of investigation will continue as it enables the Commission to obtain a better match between investigation requirements and investigator skill sets. The existing billing practices and a fee structure established for investigators minimize costs and prevent downtime. The Commission will review the results of the soon to be released internal report of an audit conducted in 2008-09 by the Office of the Comptroller General of procurement practices and contracting to identify and adopt relevant best practices. The Commission receives a variety of corporate services from external suppliers. The Commission will continue to review these agreements/contracts at the time of their renewal to ensure that efficiencies and costs savings are being achieved.

Priority 2 – improving governance

The Commission needs to find ways to work more efficiently, in compliance with the requirements of both the Commission and the central agencies, while ensuring that its resources are applied in a manner to achieve the best results.

Attract and maintain a high quality workforce

One of the key essentials to the success of the Commission is the quality of its workforce. In a micro agency, where frequent turnover is an operational reality, the ability to attract and retain quality employees is paramount. The Commission is in the process of creating a culture of continuous learning and creating a workload that is both challenging and rewarding. In this regard, the Chairperson hosted a well received awards and recognition ceremony at which a number of employees were publicly recognized for a range of contributions such as leadership, initiative, service and work process improvement, quality control, team work, and contributions to positive workplace morale. By efforts such as this, the Commission hopes to extend the time that an individual tends to remain in micro agencies.

During the past year, the human resource management plans stressed the development and implementation of individual workplans; however, the ongoing workload as well as

the additional workload resulting from the Public Interest Hearing put the majority of these plans on hold. With the resourcing related to the hearing now in place, the Commission intends to proceed with these plans.

Another facet of the Commission's human resource planning is that it has become more proactive; succession planning is identifying potential turnover in advance. Departures now are being managed to the greatest extent possible to allow for a proper handover of responsibilities and to provide for on-the-job training, where required.

The Commission continued to use service partners to supplement its own internal resources. Services were provided as agreed upon and the costs for these services were reasonable.

Adhere to the legislative and policy requirements of the Commission and the central agencies

The focus on compliance with the requirements of the Commission and the central agencies continued. A comprehensive review of staffing actions was undertaken to confirm if they had been carried out in compliance with government policy and standards. The review was started late in the fiscal year and, although not yet finalized, the results when available will be used to further improve staffing in particular and human resource management overall.

The Commission conducted an additional internal review of its practices and standards associated with the management of its operational files. As a result of this review, further refinements were made to the Commission's structured evidence and document management system to reinforce robust management, tracking and protection of the extraordinarily complex, highly sensitive and voluminous information supporting its investigations and hearings.

A formal audit of the management of information technology, originally scheduled for fiscal year 2008-09, was delayed until the first quarter of 2009-10. The results, when available, will be used to further improve information technology management within the Commission.

The Office of the Comptroller General performed a Small Department and Agencies horizontal audit of contracting for professional, technical and temporary help services in 2008-09. The Commission participated in this audit and will be reviewing the observations and recommendations and preparing an action plan to address the issues requiring change.

The Commission experienced a significant increase in the number (from 5 to 21) and complexity of new requests made under the *Access to Information Act* and *Privacy Act* over the past two years. In order to assist in mitigating the time-consuming and resource-intensive process of responding to these requests, the Commission refined its

administrative procedures, which have enabled it to meet the thirty-day response time limit for the majority of these requests.

Improve management practices and update policy suites

During the course of the year, the Commission developed a risk management framework based on the ten integrated elements of the Management Accountability Framework (MAF). Using the criteria within MAF, the Commission was able to determine its management and operational status against the expectations for good public service management. The gaps between the expectation and the reality indicated to the Commission where it was at risk – this led to the development of the Corporate Risk Profile. It is recognized that the profile is a work-in-progress and requires further refinement and consultation with others, including the Office of the Comptroller General.

The Commission intends to seek further collaboration and assistance from Treasury Board with its performance measurement framework. As mentioned previously, establishing targets for complaints that are so diverse and unpredictable remains a challenge.

The increased workload during the fiscal year slowed down the Commission in its review of its policy suite over the planning period. The Commission's policy suite is a combination of those policies developed by the Commission, as well as those policies that are used unchanged as issued by Treasury Board. The work will be resumed in 2009-10.

2.3 Lessons Learned

The Commission continues to learn from its experiences. And these experiences illustrate that the Commission must be capable of timely, well analysed and appropriate responses to operational demands for change. The changing case load and the calling of the Public Interest Hearing provide ample illustration.

The simple, straight-forward investigations are no longer the norm. As an example, during the year, the Commission significantly advanced an extremely complex and costly national investigation involving the integrated examination of numerous complaints from multiple individuals on common issues covering a period of years. This required the rigorous management and coordination of investigative resources to analyze thousands of pages of evidence, to interview many witnesses, to gather other relevant information and to develop meaningful findings and recommendations. Cases of this size led to the review of and improvements in the Commission's structured evidence and document management system.

When the Chairperson, in March 2008, directed that the investigation into the complaints lodged by Amnesty International Canada and British Columbia Civil Liberties

Association move to a public hearing process, followed by the Attorney General of Canada requesting a judicial review in Federal Court, the Commission found itself in a funding crisis. Financial authorities had already been established for 2008-09 and, with the ongoing workload, there would not be sufficient funding to conduct the Public Interest Hearing and address the Federal Court challenges.

Very quickly, the Commission developed a successful business case for approximately \$5 million in one-time funding, to be expended over three years, to support the increased financial and operational requirements arising from the conduct of the high-profile Public Interest Hearings and the Federal Court challenges to the Commission's jurisdiction. Once the business case was approved, a Treasury Board Submission was prepared, based on the business case, requesting the funding. The Submission was approved and the Commission proceeded to add five new personnel to assist the Commission on a temporary basis with the Public Interest Hearings and the Federal Court proceedings.

The Commission needs to continue to use operational and strategic staffing information in its planning processes. A stable workforce makes a positive contribution to the quality of investigations conducted, reports released and recommendation made.

2.4 Benefits for Canadians

The Commission was established to provide independent, civilian oversight of the Canadian Forces' military police. By its efforts, the Commission contributes to the professionalism of the military police, helping to ensure that they continue to enjoy the confidence of the Canadian Forces, the Department of National Defence and of all Canadian citizens.

Specific details regarding the efforts of the Commission and the impacts of those efforts on the military police, the Canadian Forces, the Department of National Defence and the lives of Canadians can be found on the Commission's website at www.mpecc-cppm.gc.ca

SECTION III – SUPPLEMENTARY INFORMATION

3.1 Financial Highlights

The financial highlights presented within this DPR are intended to serve as a general overview of MPCC's financial position and operations. The Agency's financial statements can be found on MPCC's website at:

<http://www.mpcc-cppm.gc.ca/300/300-eng.aspx>

In examining the financial position and operations of the Commission, the most notable change over the previous year is the increase in financial activity due to the additional funding received for the Public Interest Hearing. Traditionally, the Commission is authorized to spend approximately \$3.4 million, spends approximately \$2.9 million and returns approximately \$500 thousand to the Consolidated Revenue Fund. In 2008-09, the Commission was authorized to spend \$4.9 million, spent \$3.9 million and returned \$1 million to the Consolidated Revenue Fund. The increases are due almost entirely to the Public Interest Hearing. The supplementary funding received for the Public Interest Hearing was \$1.2 million for the first year. The additional spending attributable to the Public Interest Hearing was slightly in excess of \$1 million with approximately \$500 thousand charged directly to the hearing.

The tables below illustrate the increases over the previous year.

For the Period ending March 31

Condensed Statement of Financial Position

	(\$ thousands)	Percentage variance	2009	2008
Assets	Total Assets	- 31 %	180	260
Liabilities	Total Liabilities	+29 %	824	638
Equity	Total Equity	- 70 %	(644)	(378)
TOTAL		- 31 %	180	260

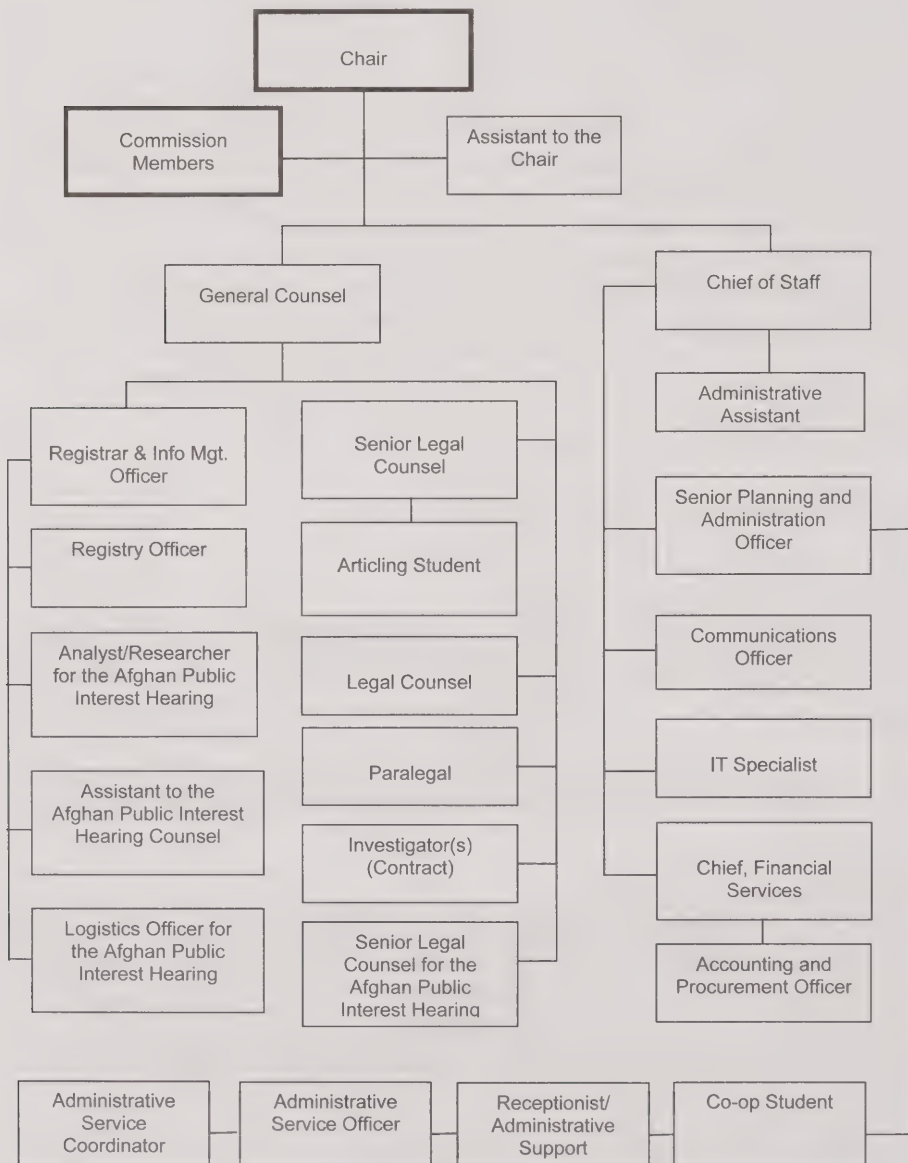
For the period ending March 31

Condensed Statement of Operations

	(\$ thousands)	Percentage variance	2009	2008
Expenses	Total Expenses	33 %	4,072	3,064
Revenues	Total Revenues		-	-
NET COSTS OF OPERATIONS		33 %	4,072	3,064

3.2 Organizational Information

The following organizational chart represents the Commission in relation to the restructuring of its program activities.



How to reach the Commission

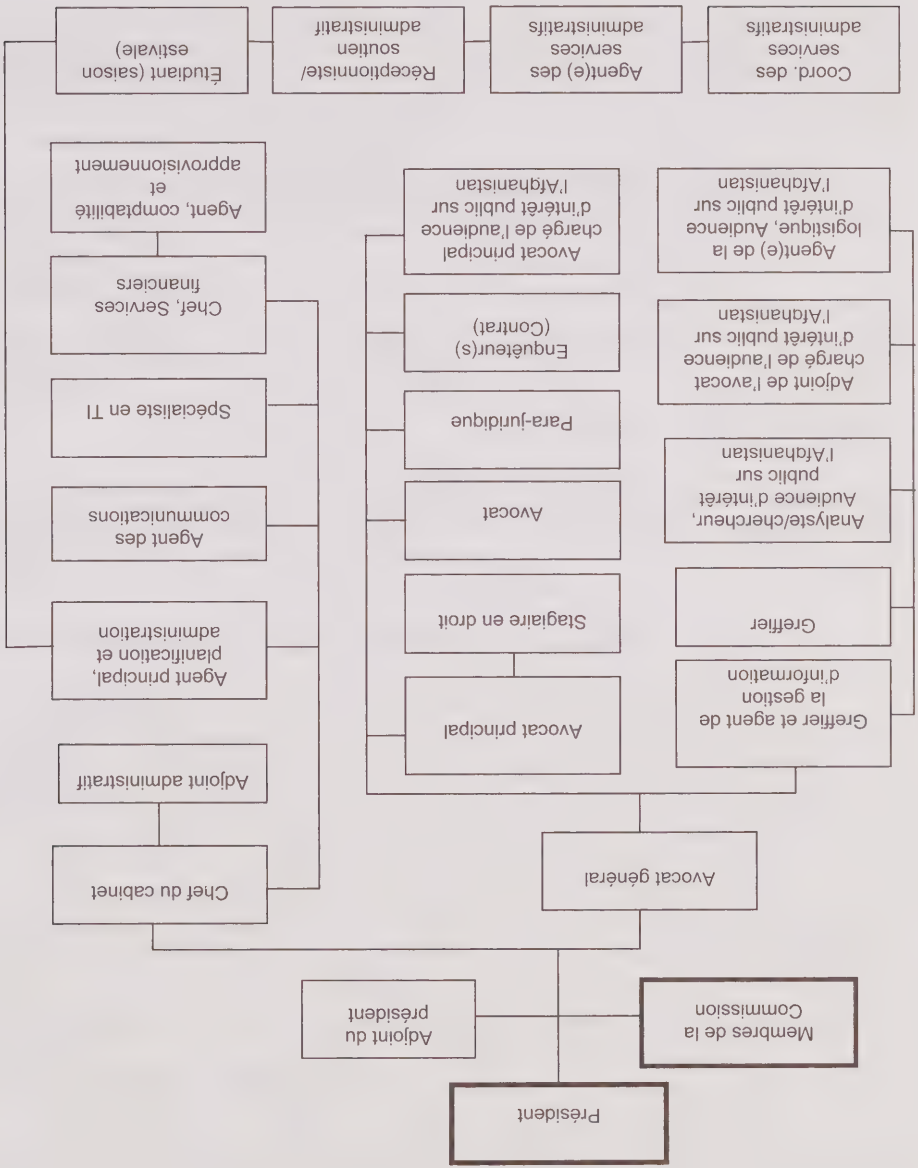
- Call our information line:
(613) 947-5625 or toll free at 1-800-632-0566
- Send us a fax:
(613) 947-5713 or toll free at 1-877-947-5713
- Send us a letter:
Military Police Complaints Commission
270 Albert Street, 10th Floor
Ottawa, ON K1P 5G8
- Visit us at the above address for a private consultation – appointments are recommended
- E-mail us:
commission@mpcc-cppm.gc.ca
- Visit our website:
www.mpcc-cppm.gc.ca
- Media inquiries:
(613) 947-5668 or e-mail media@mpcc-cppm.gc.ca

Pour communiquer avec la Commission

- Téléphonez à notre ligne d'information : (613) 947-5625 ou sans frais au 1-800-632-0566
- Envoyez-nous un message par télécopieur : (613) 947-5713 ou sans frais au 1-877-947-5713
- Écrivez-nous :
Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire
270, rue Albert, 10^e étage
Ottawa (Ontario) K1P 5G8
- Venez nous rencontrer pour une consultation privée à l'adresse susmentionnée, de préférence sur rendez-vous.
- Envoyez-nous un courriel : commission@mpcc-cppm.gc.ca
- Visitez notre site Web : www.mpcc-cppm.gc.ca
- Questions des médias
Par téléphone, au (613) 947-5668, ou par courriel, à media@mpcc-cppm.gc.ca

3.2 Information sur l'organisation

L'organigramme suivant représente la Commission par rapport à la restructuration de ses activités de programme.



SECTION III – RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

3.1 Grandes lignes au sujet des finances

Les faits saillants financiers présentés dans le présent RMR visent à établir un survol général des opérations et de la situation financière de la Commission. Vous trouverez des états financiers détaillés sur le site Web de la Commission à l'adresse suivante:

<http://www.mppc-cppm.gc.ca/300/300-fra.aspx>

En examinant la situation financière et les opérations de la Commission, on constate que le plus grand changement par rapport à l'année précédente a été l'augmentation de l'activité financière due au financement supplémentaire qui a été versé à l'organisme pour l'Audience d'intérêt public. Habituellement, la Commission est autorisée à dépenser environ 3,4 millions de dollars, en dépense environ 2,9 millions de dollars et remet environ 500 milles de dollars au Trésor. En 2008-2009, la Commission était autorisée à dépenser 4,9 millions de dollars, en a dépensé 3,9 millions de dollars et a remis un million de dollars au Trésor. Les augmentations sont attribuables en totalité pratiquement à l'Audience d'intérêt public. Le financement supplémentaire obtenu pour l'Audience d'intérêt public était de l'ordre de 1,2 million de dollars. Les dépenses supplémentaires causées par l'Audience d'intérêt public ont dépassé quelque peu un million de dollars. Environ 500 milles de dollars étaient facturés directement à l'Audience.

On fait état dans ces tableaux des augmentations par rapport à l'année précédente.

Pour la période se terminant le 31 mars 2009

Bilan financier résumé

	(en milliers de \$)	Écart, en pourcentage	2009	2008
Actif	Total de l'actif	- 31 %	180	260
Passif	Total du passif	+ 29 %	824	638
Capitaux propres	Total capitaux propres	- 70 %	(644)	(378)
TOTAL		- 31 %	180	260

Pour la période se terminant le 31 mars 2009

État des résultats résumé

	(en milliers de \$)	Écart, en pourcentage	2009	2008
Dépenses	Total des dépenses	33 %	4 072	3 064
Revenus	Total des revenus	-	-	-
COÛT DE FONCTIONNEMENT NET		33 %	4 072	3 064

système structuré de gestion des éléments de preuve et des documents de la Commission et des améliorations à celui-ci.

Lorsque le président, au mois de mars 2008, a indiqué que l'enquête sur les plaintes déposées par Amnesty internationale Canada et la British Columbia Civil Liberties Association devaient faire l'objet d'une audience publique, annonce qui a été suivie par la demande du Procureur général du Canada d'entreprendre un examen judiciaire en Cour fédérale, la Commission s'est trouvée en difficulté financière. Les autorisations financières avaient déjà été fixées pour l'année 2008-2009. Vu la charge de travail permanente, la Commission ne disposait pas de ressources financières suffisantes pour mener l'Audience d'intérêt public et s'occuper des contestations à son égard en Cour fédérale.

La Commission a préparé en très peu de temps un dossier d'analyse fructueux pour une affectation ponctuelle de fonds d'environ cinq millions de dollars, somme qui sera échelonnée sur trois ans, afin de s'acquitter des exigences d'ordre financier et opérationnel supplémentaires attribuables à la tenue d'Audiences d'intérêt public bien en vue et aux contestations en Cour fédérale concernant la compétence de la Commission. Une fois le dossier d'analyse approuvé, la Commission a préparé une présentation au Conseil du Trésor fondée sur ce dossier d'analyse et où elle demandait ce financement supplémentaire. La présentation a été approuvée, et la Commission a recruté cinq nouveaux membres du personnel pour l'aider de manière temporaire à gérer les Audiences d'intérêt public et les délibérations en Cour fédérale.

La Commission doit continuer de se servir d'information fonctionnelle et stratégique en matière de dotation dans le cadre de son processus de planification. La stabilité de l'effectif contribue positivement à la qualité des enquêtes, des rapports et des recommandations.

2.4 Avantages pour les Canadiens

La Commission a été créée pour assurer une supervision civile indépendante de la police militaire des Forces canadiennes. Grâce à ses efforts, la Commission contribue au professionnalisme de la police militaire et fait en sorte que cette dernière continue d'inspirer confiance aux Forces canadiennes ainsi qu'au ministère de la Défense nationale et à l'ensemble des Canadiens.

On retrouve des détails particuliers au sujet des efforts de la Commission et des effets de ces efforts sur la police militaire, les Forces canadiennes, le ministère de la Défense nationale et la vie des Canadiens sur le site Web de la Commission à l'adresse suivante : www.mppc-cppm.gc.ca

Les enquêtes simples sans complications ne sont plus la norme aujourd'hui. Par exemple, la Commission a réussi, au cours de l'année, à faire progresser de beaucoup une enquête nationale extrêmement complexe et coûteuse qui impliquait un examen intégré de nombreuses plaintes provenant de nombreuses personnes relativement à des dossiers d'intérêt commun s'échelonnant sur un certain nombre d'années. Il fallait ainsi assurer une gestion et une coordination rigoureuses des ressources s'acquittant des enquêtes afin d'analyser des milliers de pages de preuves, d'interviewer de nombreux témoins, de recueillir d'autres renseignements pertinents et d'offrir des conclusions et des recommandations pertinentes. Des dossiers de cette ampleur ont entraîné un examen du public sont l'illustration parfaite de cet argument.

La Commission ne cesse de tirer des leçons de son expérience cumulative. Cette expérience illustre à quel point la Commission doit être en mesure de répondre en temps utile et de manière bien analysée et appropriée aux demandes fonctionnelles de changement. La charge de travail changeante et la décision de tenir l'Audience d'intérêt

2.3 Leçons apprises

La charge de travail supplémentaire au cours de l'exercice financier a ralenti l'examen par la Commission de son ensemble de politiques au cours de la période de planification. Cet ensemble de politiques est un agencement de politiques élaborées par la Commission et de politiques appliquées sans aucune modification, tel qu'elles sont établies par le Conseil du Trésor. Le travail reprendra en 2009-2010.

La Commission compte obtenir la collaboration et une aide plus intensive du Conseil du Trésor pour perfectionner son cadre d'évaluation du rendement. Comme on l'a mentionné plus tôt, il est toujours fort difficile de fixer des objectifs pour des plaintes aussi diversifiées et imprévisibles.

Au cours de l'année, la Commission a mis au point un cadre de gestion des risques axé sur les dix éléments intégrés du Cadre de gestion et de responsabilisation (CGR). En appliquant les critères du CGR, la Commission a pu comparer son état en matière de gestion et d'opération aux attentes relativement à la bonne gestion de la fonction publique. Les écarts entre les attentes et les faits réels ont permis à la Commission de cerner les risques auxquels elle s'exposait – cet exercice a débouché sur la création d'un profil de risque de l'organisation. On reconnaît que le profil est un projet non achevé et qu'il doit faire l'objet d'un peaufinage supplémentaire et de consultations avec d'autres parties, y compris le Bureau du contrôleur général.

Amélioration des pratiques de gestion et mise à jour de son ensemble de politiques

ont augmenté sensiblement (elles sont passées de 5 à 21) et sont devenues de plus en plus complexes. Pour alléger le processus de suivi de ces demandes, qui est lourd en temps et en ressources, la Commission a peaufiné ses procédures administratives, ce qui lui a permis de respecter le délai limite de réponse de 30 jours pour la majorité de ces demandes.

Pendant l'année, le plan de gestion des ressources humaines mettait l'accent sur le développement et la mise en œuvre de plans de travail individuels; toutefois, la charge de travail permanente et la charge de travail supplémentaire découlant de l'Audience d'intérêt public ont provoqué la suspension temporaire de la plupart de ces plans. Puisque les ressources nécessaires à l'Audience sont actuellement en place, la Commission compte mettre ces plans en œuvre.

Autre volet de la planification des ressources humaines par la Commission : celle-ci est devenue plus prévoyante; la planification de la relève consiste à prévoir les roulements éventuels. À l'heure actuelle, les départs sont gérés le plus possible dans le but d'assurer un bon transfert des responsabilités et une formation en cours d'emploi, le cas échéant.

La Commission a continué de recourir à des partenaires de service pour suppléer ses propres ressources internes. Les services ont été fournis selon les ententes convenues. Les frais pour ces services étaient raisonnables.

Conformité aux exigences législatives et aux exigences de la politique de la Commission et des organismes centraux

La Commission a continué d'accorder la primauté à la conformité à ses propres exigences et à celles des organismes centraux. La Commission a examiné en profondeur les mesures de dotation pour vérifier qu'elles avaient été conformes à la politique et aux normes du gouvernement. L'examen a débuté à la fin de l'année financière et, même s'il n'est toujours pas terminé, les résultats obtenus serviront à améliorer davantage les mesures de dotation en particulier et la gestion des ressources humaines dans l'ensemble.

La Commission a poursuivi un examen interne supplémentaire de ses pratiques et normes liées à la gestion de ses dossiers fonctionnels. Grâce à cet examen, on a peu à peu amélioré le système structuré de gestion des preuves et des documents de la Commission afin de renforcer la gestion, le suivi et la protection robustes de la grande quantité d'information des plus complexes et de nature très délicate appuyant ses enquêtes et ses audiences.

Une vérification officielle des mesures de gestion de la technologie d'information, vérification qui devait avoir lieu au cours de l'année financière 2008-2009, a été reportée jusqu'au premier trimestre de 2009-2010. Les résultats de cette vérification permettront d'améliorer les mesures de gestion de la technologie d'information au sein de la Commission.

En 2008-2009, le Bureau du contrôleur général a réalisé une vérification horizontale des pratiques de passation de marchés pour des services professionnels et techniques et du personnel temporaire de micros ministères et organismes. La Commission a participé à cette vérification et passera en revue les observations et les recommandations et préparera un plan d'action pour régler les questions exigeant un changement.

Ces deux dernières années, les demandes présentées à la Commission en vertu de la Loi sur l'accès à l'information et de la Loi sur la protection des renseignements personnels

criminelle/disciplinaire du SNEFC ou nuire à celle-ci. Grâce à ce protocole, la Commission a pu terminer son rapport intermédiaire dans ce dossier trois mois après la date de conclusion de l'enquête du SNEFC, soit des mois plus tôt qu'il n'en aurait été possible auparavant. On compte faire du protocole une norme d'utilisation à l'avenir.

Améliorer les capacités opérationnelles

Cet élément de la planification est toujours continué. Parce que la Commission ne peut prévoir ni le volume ou la complexité des dossiers ni le moment où elle reçoit les plaintes, elle doit être en mesure d'accroître ses capacités opérationnelles sans grand préavis et sans jamais perdre le contrôle des dépenses engagées pour une enquête. La Commission continuera de confier ses enquêtes à l'externe, car cette stratégie lui permet d'obtenir un meilleur maillage entre les besoins d'une enquête et les compétences adaptées des enquêteurs. Les modalités de facturation et une structure d'honoraires établis pour les enquêteurs permettent de réduire les coûts au maximum et d'éviter les périodes d'indisponibilité. La Commission reverra les résultats du rapport interne à être rendu public bientôt et qui portait sur une vérification réalisée en 2008-2009 par le Bureau du contrôle général. La vérification portait sur les pratiques d'approuvisionnement et de passation de marchés et la Commission visera à cerner les pratiques exemplaires et les adopter. La Commission compte sur des fournisseurs externes pour un nombre de services corporatifs divers. Elle continuera d'examiner ces ententes/contrats au moment de leur renouvellement pour assurer des gains de rendement et des économies.

Priorité 2 – Améliorer la gouvernance

La Commission doit trouver des moyens de travailler plus efficacement, conformément aux exigences prévues dans ses propres politiques et dans celles des organismes centraux, tout en poursuivant les meilleurs résultats que ses ressources peuvent lui permettre d'obtenir.

Recrutement et maintien en poste des meilleurs effectifs possibles

Un des éléments principaux essentiels à la réussite de la Commission est la qualité de ses effectifs. Au sein d'un micro organisme, où le roulement de personnel est une donnée opérationnelle incontournable, la capacité d'attirer et de maintenir en poste des employés qualifiés devient une obligation impérative. La Commission est en passe de créer une culture de perfectionnement continu et de créer une charge de travail qui est à la fois motivante et valorisante. À cet égard, le président a été l'hôte d'une cérémonie de remise de prix et de reconnaissance bien accueillie au cours de laquelle on a souligné publiquement la contribution d'un certain nombre d'employés, notamment pour leadership, initiative, amélioration du service et du processus de travail, contrôle de la qualité, travail d'équipe et contributions à un bon moral au travail. Grâce à de pareils efforts, la Commission espère prolonger la période d'emploi des personnes au sein de micros organismes.

Priorité 1 – Améliorer l'efficacité du processus de règlement des plaintes

Il y a un peu plus de deux ans, la Commission a établi une nouvelle norme de prestation des services et a changé ses méthodes de travail afin que ses enquêtes donnent de meilleurs résultats et afin d'accélérer le règlement des plaintes. Comme par l'année antérieure, la Commission a géré judicieusement ses enquêtes et a apporté des ajustements en temps réel à mesure que les enquêtes avançaient. La qualité des enquêtes est toujours élevée. À preuve, toutes les recommandations de la Commission ont été acceptées et adoptées. Bien que l'on tienne compte des coûts et des délais tout au long d'une enquête et de l'étape de rédaction de rapports du processus de règlement des plaintes, il est toujours difficile de fixer des objectifs précis compte tenu de la taille et de la complexité variées des plaintes qui sont déposées.

Une transparence accrue des opérations de la Commission

Pour être véritablement efficace, la Commission doit s'assurer que son mandat et que sa mission sont bien connus parmi ses intervenants : la police militaire, les Forces canadiennes et les citoyens canadiens en général. De plus, la Commission doit veiller à ce que ses intervenants soient au courant des rouages du processus de règlement des plaintes et du principe d'équité totale qu'elle apporte au processus en général. À cet égard, la Commission a visité sept bases des Forces canadiennes à travers le Canada dans le cadre de son programme de sensibilisation et s'est entretenue avec des intervenants clés à propos de son mandat et ses activités. La Commission a également donné suite à des préoccupations au sujet du processus de règlement des plaintes. Ses représentants ont également appris à mieux apprécier l'environnement dans laquelle les policiers militaires s'acquittent de leurs fonctions. La Commission a élargi l'information sur son site Web tout en respectant les politiques du Conseil du Trésor concernant la normalisation des sites Internet.

La Commission, après avoir étudié très judicieusement la question, a décidé de reporter son examen prévu du programme de communication. La charge de travail supplémentaire causée par l'Audience d'intérêt public rendait cet examen trop difficile.

Amélioration des relations de travail avec les intervenants

La réussite de la Commission est tributaire de la coopération d'autres parties – on ne peut pas présenter de rapport final sans que la hiérarchie militaire ou de la défense ait fourni une réponse au rapport intermédiaire et aux recommandations d'amélioration. L'acceptation et l'adoption de toutes les recommandations de la Commission est indicateur d'une bonne relation de travail productive axée sur la coopération.

La Commission et le Service national des enquêtes des Forces canadiennes (SNEFC) ont réussi à mener à bien un projet d'enquêtes parallèles fondé sur un protocole novateur établi en 2007 afin d'assurer une coordination efficace de ces deux enquêtes, y compris l'entrevue des témoins et le partage d'information. Ce protocole a permis à la Commission de faire des progrès concrets dans son enquête d'intérêt public concernant la plainte du professeur Attaran, sans pour autant compromettre l'enquête

2.2 Analyse du rendement

L'année financière 2008-2009 a été une année fort chargée pour la Commission. En effet, il a fallu surveiller l'enquête du GPEC sur 42 plaintes d'inconduite de policiers militaires. La Commission a également reçu huit (8) demandes d'examen concernant la façon dont le GPEC a géré des plaintes pour inconduite; elle a donc dû mener des enquêtes indépendantes. Elle n'a reçu aucune plainte pour ingérence pendant l'année.

La Commission a préparé 17 rapports pendant l'exercice financier, huit (8) rapports finals, qui comprenaient deux rapports concludants et neuf (9) rapports intermédiaires. On comptait en tout 26 recommandations dans ces rapports. Toutes les recommandations de la Commission ont été acceptées par le GPEC ou le CEMD, tout comme les deux années antérieures.

Outre sa charge de travail ordinaire, la Commission a consacré beaucoup d'efforts pour tenter de régler des plaintes concernant le transfert de détenus par la police militaire en Afghanistan. Une Audience d'intérêt public a été lancée à la fin du mois de février 2007 concernant cette plainte. Après des retards à obtenir l'information et les documents pertinents, le président a opté, au mois de mars 2008, pour que l'enquête sur les plaintes déposées par AIC et l'ALCCB devienne une Audience d'intérêt public. Le Procureur général du Canada a alors demandé, en Cour fédérale, un examen judiciaire du champ de compétence de la Commission. Les mêmes plaigants ont déposé une deuxième plainte par rapport à la décision émise par la Commission au mois de septembre 2008, soit d'accepter la plainte. Cette décision a aussi été contestée en Cour fédérale.

Reconnaissant que les ressources actuelles de la Commission ne suffiraient pas à soutenir non seulement la charge de travail existante et la charge de travail à venir, mais aussi les coûts liés à l'Audience d'intérêt public et les contestations relativement au champ de compétence de la Commission devant la Cour fédérale, la Commission a présenté un dossier d'analyse exhaustif et une demande de financement supplémentaire au Conseil du Trésor et a reçu du financement ponctuel de près de cinq millions de dollars échelonnés sur une période de trois ans. Quatre nouveaux postes fut créés; trois d'entre eux fut comblés en 2008-2009, tous des employés temporaires, pour aider la Commission à soutenir la lourde charge de travail liée à l'Audience et aux délibérations en Cour fédérale.

À la fin de l'exercice financier, la Cour fédérale n'avait toujours pas rendu de décisions quant aux demandes d'examen judiciaire présentées par le Procureur général du Canada. On peut obtenir des détails et le bilan à jour de l'Audience d'intérêt public de la Commission et des délibérations en Cour fédérale sur le site Web de la Commission, à l'adresse suivante : www.mppcc-cppm.gc.ca

Pendant qu'elle soutenait sa charge de travail, la Commission s'était fixée deux priorités – améliorer l'efficacité du processus de règlement des plaintes et en améliorer la gouvernance.

2.1.1 Activité de programme : Règlement des plaintes

Activité de programme				
Ressources financières pour 2008-2009 (000 \$)		Ressources humaines (FTP) pour 2008-2009		
Dépenses planifiées	Autorisations totales	Dépenses réelles	Planifiée	Réel
3 431	4 882	3 867	23	17
				6

Résultats	Indicateurs de rendement	Cibles	État du rendement	Sommaire du rendement
Régler avec succès les plaintes pour inculpation concernant des membres de la police militaire et des plaintes pour ingérence déposées par des membres de la police, et ce, en effectuant dans tous les cas des fonctions de surveillance et d'examen. Ce programme est nécessaire pour l'efficacité et le professionnalisme de la police militaire dans l'exercice de ses fonctions de maintien de l'ordre.	Les recommandations découlant d'une enquête sur une plainte d'inculpation ou pour ingérence sont acceptées par le ministère de la Défense nationale ou les Forces canadiennes. Les enquêtes/ plaintes découlant des enquêtes menées par suite d'une plainte pour inculpation ou ingérence sont réglées dans les délais visés tel que prescrits par le président de la Commission. Dans 70 % des cas d'inculpation ou d'ingérence, les membres en cause ont dû se plier à certaines mesures correctives et/ou des améliorations ont été apportées aux politiques et pratiques de la police militaire par suite de l'enquête menée par la Commission.	70 % des recommandations sont acceptées	A dépassé les attentes – la totalité a été acceptée	26 recommandations acceptées
		70 % des cas sont réglés dans les délais ajustés fixés par le président de la Commission	A dépassé les attentes – la totalité des cas a été réglée dans les délais, tel qu'ils ont été ajustés à cause de la complexité du dossier	17 sur 17
		70 % des recommandations sont acceptées	A dépassé les attentes – la totalité a été acceptée	26 recommandations acceptées
				26 recommandations adoptées

Plaintes pour inconduite et pour ingérence

Le processus de règlement des plaintes entraîne des rapports intermédiaire et final comportant des conclusions et des recommandations. Dans ces recommandations, on cerne les occasions d'apporter des améliorations en soulignant des exemples de problèmes individuels ou systémiques exigeant un changement. Une fois adoptées, ces recommandations amélioreront la qualité des services policiers et contribueront directement à leur tour à maintenir la confiance et l'appui des personnes servies par la police militaire.

La Commission mesure son rendement en fonction de l'atteinte de son résultat stratégique dans deux secteurs très critiques – à savoir si les plaintes sont réglées rapidement et équitablement, et si la Défense nationale ou les Forces canadiennes mettent à exécution les recommandations découlant des enquêtes. La Commission s'en tire fort bien dans les deux domaines. Par ses enquêtes, la Commission s'efforce de s'assurer que les plaignants et les personnes faisant l'objet de la plainte soient traités avec équité, et ce, à chacune des étapes du processus. En ce qui concerne l'acceptation et la mise en œuvre des recommandations, il faut noter que l'avis d'action, le suivi officiel au rapport intermédiaire, décrit les actions éventuelles qui ont été adoptées ou qui seront adoptées en réponse aux recommandations de la Commission. Habituellement, avant d'émettre le rapport final, la Commission fait le suivi en vue d'établir si ses recommandations ont été adoptées. Pour l'exercice 2008-2009, toutes les recommandations de la Commission ont été acceptées et mises en œuvre, une troisième année de suite.

En ce qui concerne la rapidité du processus, la Commission ne cesse de porter attention aux objectifs et aux mesures. Il est très difficile de fixer des échéanciers et des normes universels parce que la complexité des plaintes n'est jamais la même. La rapidité du service est toutefois une grande préoccupation. Fixer de bons délais est un élément qui fait partie intégrante de la planification et de l'exécution de toutes les enquêtes. Chacune des étapes du processus de règlement des plaintes est « synchronisée » et fait l'objet d'un rapport et d'ajustements si les objectifs fixés par le président pour une plainte en particulier venaient à changer. La tâche restante consiste toutefois à fixer des objectifs et des mesures universels qui tiennent compte plus convenablement de la complexité et de l'ampleur de la plainte sur laquelle il faut enquêter, des objectifs et mesures qu'on peut comparer et qui peuvent produire des résultats utiles auxquels on peut donner suite. La Commission a l'intention de collaborer avec le Conseil du Trésor dans ces dossiers afin d'assurer sa conformité à la politique sur la Structure de gestion, des ressources et des résultats (SGRR).

Avis d'action

L'avis d'action, qui est la réponse officielle des Forces canadiennes au rapport intermédiaire, décrit l'action, le cas échéant, entreprise ou prévue à la suite des recommandations de la Commission.

La Commission présente un rapport final

Après avoir étudié l'avis d'action, la Commission présente un compte rendu final de ses conclusions et recommandations. Le rapport final est remis au ministre, au sous-ministre, au CEMD, au juge-avocat général, au GPF, au plaignant et à la (aux) personne(s) faisant l'objet de la plainte, de même qu'à toute personne ayant convaincu la Commission d'avoir un intérêt direct et important dans le dossier.

Processus touchant les plaintes pour ingérence

Une plainte pour ingérence est déposée

Les membres de la police militaire qui mènent ou supervisent des enquêtes peuvent se plaindre d'ingérence dans leurs enquêtes.

Enquête sur la plainte par la Commission

La Commission a la compétence exclusive sur les enquêtes concernant les plaintes pour ingérence et lance donc une enquête dès qu'elle reçoit la plainte.

La Commission présente un rapport intermédiaire

On retrouve dans le rapport intermédiaire un résumé de l'enquête de la Commission et ses conclusions et recommandations. Ce rapport est présenté au ministre de la Défense, au CEMD si l'ingérence alléguée était de la part d'un membre des forces militaires ou au sous-ministre si la personne faisant l'objet de la plainte est un cadre supérieur du ministère, au juge-avocat général et au GPF.

Avis d'action

Cette réponse officielle au rapport intermédiaire décrit les actions, le cas échéant, entreprises ou prévues afin de mettre en œuvre les recommandations de la Commission.

La Commission présente un rapport final

En tenant compte de la réponse dans l'avis d'action, la Commission prépare un compte rendu final de ses conclusions et recommandations. Le rapport final est remis au ministre, au sous-ministre, au CEMD, au juge-avocat général, au GPF, au plaignant et à la (aux) personne(s) faisant l'objet de la plainte, de même qu'à toute personne ayant convaincu la Commission d'avoir un intérêt direct et important dans le dossier.

SECTION II – ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

2.1 Résultat stratégique : Un organisme de police militaire qui s'acquitte de ses fonctions de maintien de l'ordre de façon hautement professionnelle, libre de toute ingérence, et avec la confiance et l'appui de ceux et celles qu'il est appelé à servir.

Règlement des plaintes

Cette activité porte sur ce qui suit : régler avec succès les plaintes concernant la conduite des policiers militaires ainsi que celles d'ingérence dans les enquêtes de ces derniers. Il existe deux types de plaintes, soit les plaintes pour inconduite et celles pour ingérence. On présente une courte description de chacun :

Processus touchant les plaintes d'inconduite

Une plainte pour inconduite est déposée

Toute personne peut déposer une plainte sur l'inconduite d'un policier militaire dans l'exercice de ses fonctions de nature policière. Ces plaintes sont d'abord adressées au GPFC. On préconise un règlement à l'amiable.

Enquête sur la plainte par le GPFC

Un plaignant peut demander que la Commission examine la plainte s'il est insatisfait des résultats de l'enquête du GPFC ou de sa décision.

Demande d'examen

Un plaignant peut demander à la Commission d'examiner la plainte s'il est insatisfait des résultats de l'enquête du GPFC.

La Commission examine la plainte

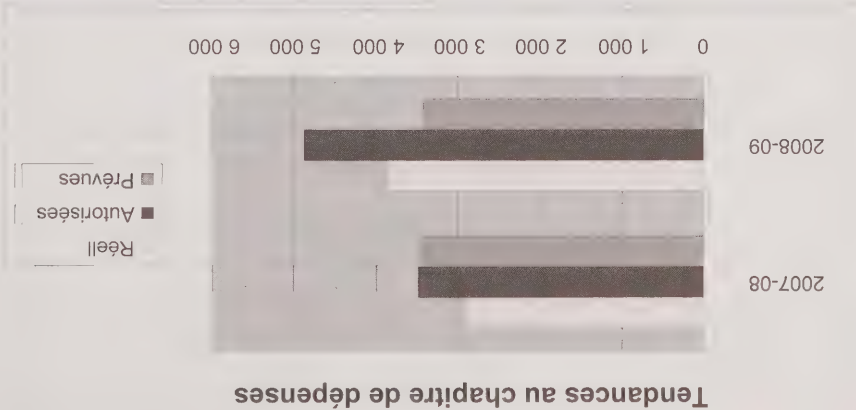
À tout le moins, ce processus implique un examen de la documentation liée à l'enquête du GPFC. Il est bien souvent question aussi d'entrevues avec le plaignant, la personne faisant l'objet de la plainte et les témoins, de même que de l'examen des lois pertinentes et des politiques et procédures de la police.

La Commission présente un rapport intermédiaire

Le rapport intermédiaire est présenté au ministre de la Défense nationale, au CEMD et au GPFC.

Crédit voté ou législatif	Libellé tronqué pour le crédit voté ou législatif	Dépenses réelles 2006-07	Dépenses réelles 2007-08	Budget principal 2008-09	Dépenses réelles
20	Dépenses de programme	2 629	2 726	3 150	3 627
(S)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	208	183	281	240
	Total	2 837	2 909	3 431	3 867

Crédits votés et postes législatifs (en milliers de dollars)



La Commission est une micro agence disposant d'un budget annuel approximatif de 3,4 millions de dollars avec 19 employés à temps plein, un gouverneur en conseil (GC) nommé, ainsi que plusieurs employés à temps partiel nommés par le GC. En 2008-2009, 14 des 19 postes à temps plein fut comblés, le poste de GC fut aussi comblé ainsi que 3 employés à temps partiel du GC, ce qui équivaut approximativement à un poste à temps plein.

Pour l'audience d'intérêt public, une demande de financement supplémentaire de 1,2 millions de dollars ainsi que quatre nouveaux postes fut autorisés en 2008-2009. Parmi ces quatre nouveaux postes, trois d'entre eux fut comblés.

Les rôles et les responsabilités assignés à chacun des employés sont en grande partie uniques. On reconnaît qu'un effectif stable aux connaissances approfondies est une condition essentielle à la réussite continue de la Commission. À cette fin, la Commission a entamé un exercice visant à étudier les occasions de renforcer ses pratiques de dotation, de planification de la relève et de la protection du savoir afin de réduire les effets des départs d'employés et d'assurer la prestation continue et efficace de ses services.

La Commission reconnaît l'importance des pratiques d'excellence en matière de gestion des gens pour la réussite d'une organisation. La direction de sert du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF) pour orienter et améliorer ses efforts de gestion des gens. La Commission s'en est fort bien tirée dans le cadre du SAFF de 2008, tant en termes de participation du personnel que par le degré élevé de satisfaction du personnel. Grâce à l'information fournie par ce sondage, la Commission a pris de mesures en vue de régler les questions de gestion du personnel qui étaient les plus importantes pour les employés et qui ont le plus d'effet possible sur l'obtention de résultats pour la Commission.

Profil des dépenses

Les dépenses réelles en 2008-2009 ont augmenté de près d'un million de dollars par rapport aux deux exercices financiers antérieurs. Pratiquement tout le montant supplémentaire a été consacré aux frais de l'Audience d'intérêt public et des contestations en Cour fédérale concernant le champ de compétence de la Commission. Les coûts réels de l'Audience ont été de 481 000 \$; le reste a été absorbé par la Commission. Les tendances en matière de dépense décrites ci-dessous démontrent les changements et décrivent les coûts liés à l'Audience d'intérêt public.

La police militaire, de son côté, est un organisme dynamique dont l'effectif – comme toute autre organisation – change au fil des années. Dans le cadre de son programme de sensibilisation, la Commission visite à tous les ans des bases des FC à travers le pays et renseigne les nouveaux membres et les membres existants sur son mandat et ses activités et donne suite à leurs préoccupations au sujet du processus de règlement des plaintes. Ce faisant, la Commission garantit une meilleure probabilité que les plaintes seront cernées, déposées et bien réglées.

Sensibilisation

Pendant l'année, la Commission et le Service national des enquêtes des Forces canadiennes ont respecté un protocole mis au point en 2007. Portant sur l'entrevue des témoins et le partage d'information, le protocole a permis de mener à bien des enquêtes parallèles sans qu'une partie ne nuise au travail de l'autre. De plus, le « partage du travail » a accéléré la publication du rapport intermédiaire de la Commission. Le protocole demeure un modèle pour les dossiers à venir. L'établissement et le maintien de bonnes relations de travail avec le GPEC, le CEMD et les autres intervenants au sein du ministère contribueront également à la mise en œuvre rapide et complète des recommandations de la Commission. Pour une troisième année de suite, la totalité des recommandations présentées dans le rapport final de la Commission ont été acceptées par le GPEC.

Coopération et collaboration

Il est possible de consulter des rapports découlant des enquêtes d'intérêt public ainsi que des résumés des plaintes dont la Commission a été saisie et qui ont fait l'objet d'une enquête et d'un examen sur son site Web (en cours de mise à jour) à l'adresse http://www.mppc-cppm.gc.ca/300/300_f.aspx. L'efficacité du processus de règlement des plaintes dépend dans une large mesure de la façon dont la Commission gère sa charge de travail et utilise les ressources limitées dont elle dispose. Sur plusieurs mois,

quelques semaines seulement, une autre amènera les enquêteurs à prendre connaissance d'un dossier de preuve comptant plusieurs milliers de pages accumulé au cours de plusieurs années, ainsi qu'à multiplier les notes d'entrevue et les enregistrements audio/vidéos, et s'échelonnera

Erosion éventuelle du mandat prescrit par la loi de la Commission

La Commission a le mandat d'examiner les plaintes d'inconduite de policiers militaires dans l'exercice de leurs fonctions. Pour s'acquitter de ce mandat, le président a le pouvoir de faire enquête, d'exiger que la Commission fasse une enquête, de tenir des audiences publiques, de faire état de ses conclusions et de formuler des recommandations fondées sur ces conclusions. Au mois de février 2007, la Commission a reçu une plainte d'Amnistie internationale Canada (AIC) et de l'Association des libertés civiles de la Colombie-Britannique (ALCCB) au sujet de la conduite des policiers militaires et du traitement qu'ils ont réservé à des détenus en Afghanistan. Peu après, on a lancé une enquête d'intérêt public principalement à cause de la gravité des allégations et de la menace potentielle à la confiance du public dans la police militaire. Au mois de mars 2008, une Audience d'intérêt public a été lancée concernant cette même plainte, audience dans laquelle la Commission a le pouvoir de sommer des témoins à comparaitre et d'exiger la production de preuves documentaires pour mener une enquête approfondie quant aux graves allégations déposées. Le procureur général du Canada a répondu en présentant un Avis de requête, dans lequel il remet en question la compétence de la Commission dans cette affaire.

La Commission a poursuivi son mandat à l'égard de ces plaintes. Elle a tenu une séance publique de survol des procédures en préparation aux Audiences d'intérêt public prévues pour 2009 qui allaient porter sur les plaintes d'AIC et de l'ALCCB. Le procureur général du Canada s'est une fois de plus rendu en Cour fédérale, cette fois pour obtenir une ordonnance visant à suspendre l'Audience d'intérêt public jusqu'à ce qu'une décision finale sur les deux demandes d'examen judiciaire qu'il avait présentées soit rendue. La motion de suspension a été rejetée par la Cour fédérale.

En date de la fin de l'exercice financier, les contestations judiciaires du gouvernement relativement au champ de compétence de la Commission par rapport à ces plaintes étaient toujours en suspens en Cour fédérale.

Capacité – Nombre et complexité des plaintes et des enquêtes

La Commission n'a aucune prise sur le nombre et la complexité des plaintes qui lui sont soumises ni le moment où elle les reçoit. Elle ne peut pas non plus établir d'avance si le président jugera nécessaire d'exercer son autorité discrétionnaire et d'établir qu'il y a matière à tenir une Enquête d'intérêt public ou une Audience d'intérêt public. L'Audience d'intérêt public actuelle et les activités requises pour donner convenablement suite aux contestations judiciaires devant la Cour fédérale ont épuisé les ressources déjà limitées de la Commission. La Commission a obtenu les ressources supplémentaires requises par l'entremise du budget supplémentaire des dépenses.

Faire des prévisions n'a rien de facile. La complexité et l'ampleur des enquêtes peuvent varier énormément – bien qu'une enquête puisse être « locale » et se limiter à interviewer deux ou trois personnes dans un même endroit, une autre peut être une enquête « nationale » et obliger la Commission à interviewer des douzaines de personnes déployées à plusieurs endroits à travers le pays et à l'étranger. De même, alors qu'une affaire relativement simple pourra être réglée en

Contribution des priorités au résultat stratégique

Priorités fonctionnelles	Type	État du rendement	Lien au résultat stratégique
<p>1. Accroître l'efficacité du processus de règlement des plaintes</p> <p>Le règlement de plaintes dans des délais plus brefs et des recommandations utiles font augmenter les chances d'obtenir une entente de la part des parties concernées au sujet des questions spécifiques et systémiques et de voir l'adoption des améliorations recommandées. Les changements apportés amélioreront la qualité des services policiers et contribueront directement à maintenir la confiance et l'appui des personnes servies par la police militaire.</p>	Continu	<p>Objectif atteint</p> <p>La totalité des recommandations des rapports finals ont été acceptées par le grand prévôt des Forces canadiennes (GPFC).</p>	<p>Un organisme de police militaire qui s'acquitte de ses fonctions de maintien de l'ordre de façon hautement professionnelle, libre de toute ingérence, et avec la confiance et l'appui de ceux et celles qu'il est appelé à servir.</p> <p>La Commission ne peut s'en tirer mieux que de voir la totalité de ses recommandations acceptées. La Commission continuera de collaborer toutefois avec ses partenaires au MDN et des FC afin de cerner les occasions de collaboration supplémentaires qui rendront davantage efficace le processus de règlement des plaintes et contribueront à la qualité des recommandations.</p>
Priorités en matière de gestion	Type	État du rendement	Lien au résultat stratégique
<p>2. Améliorer la gouvernance</p> <p>Continu</p> <p>Pour améliorer la gouvernance, il faut attirer et maintenir en poste des effectifs très qualifiés. Ce faisant, la Commission peut mener des enquêtes de qualité supérieure en toute efficacité et de manière économique.</p>	Continu	<p>Objectif atteint</p> <p>Les ententes de dotation, de passation de contrats et de service avec d'autres ministères gouvernementaux ont permis à la Commission de se doter d'un effectif relativement stable, qualifié et chevronné.</p>	<p>Un organisme de police militaire qui s'acquitte de ses fonctions de maintien de l'ordre de façon hautement professionnelle, libre de toute ingérence, et avec la confiance et l'appui de ceux et celles qu'il est appelé à servir.</p> <p>La Commission, comme micro organisme ne comptant que 19 employés à temps plein, chacun aux rôles et responsabilités uniques, a revu, revoit toujours et continuera de revoir et d'améliorer ses pratiques de dotation, de planification de la relève et de conservation des connaissances, sans quoi la prestation efficace des services de la Commission serait compromise.</p>

La Commission a reçu par l'intermédiaire du Budget supplémentaire des dépenses 1,2 million de dollars supplémentaires pour s'acquitter des coûts de première année liés à une Audience d'intérêt public et pour donner suite à la contestation de son champ de compétence en Cour fédérale, contestation du procureur général par rapport à l'Audience d'intérêt public. Le financement total autorisé pour la période de trois ans afin de donner suite à la contestation du champ de compétence de la Commission, pour les enquêtes, pour les Audiences d'intérêt public qui seront tenues et pour la préparation et la diffusion des rapports intermédiaire et final était légèrement inférieur à cinq millions de dollars.

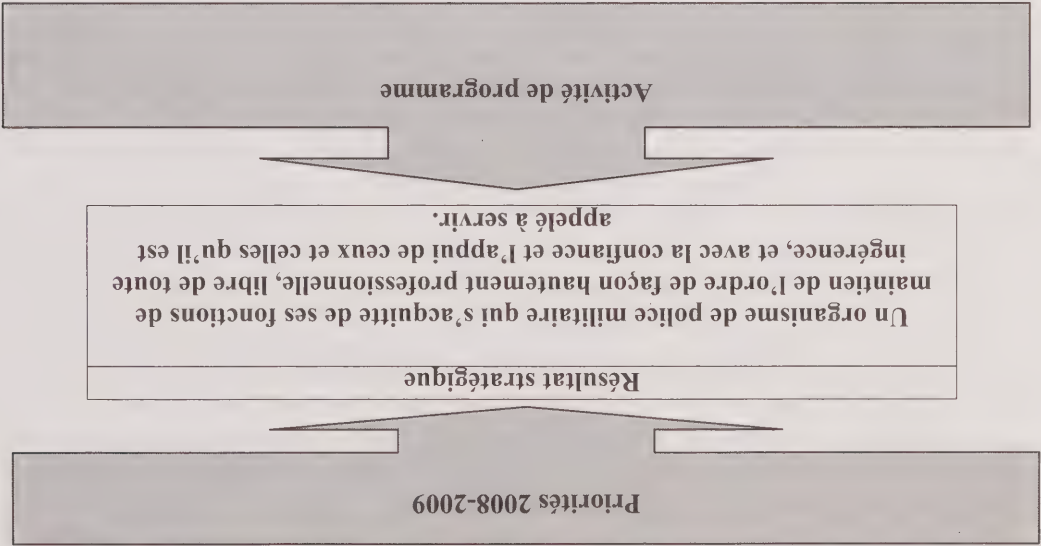
Résultat stratégique : Un organisme de police militaire qui s'acquitte de ses fonctions de maintien de l'ordre de façon hautement professionnelle, libre de toute ingérence, et avec la confiance et l'appui de ceux et celles qu'il est appelé à servir.		
Indicateur de rendement		
1. Accroître l'efficacité du processus de règlement des plaintes	Continu	Objectif atteint
2. Améliorer la gouvernance	Nouveau	Objectif atteint

Activité de programme	2007-08 Dépenses réelles (000 \$)	Budget principal	Dépenses prévues	Autorisations totales ¹	Dépenses réelles ²	Harmonisation avec le résultat du gouvernement du Canada
Règlement des plaintes	2 909	3 431	3 431	4 882	3 867	Garantir la sécurité et la sûreté des communautés au Canada et à l'étranger

Notes:

1. Comprend 1,204 \$ millions de dollars provenant du Budget supplémentaire des dépenses pour les coûts liés à l'Audience d'intérêt public et pour donner suite aux contestations légales du mandat de la Commission en Cour fédérale.
2. Comprend 482 \$ milles de dollars consacrés à l'Audience d'intérêt public et aux frais de la Cour fédérale.

Accroître l'efficacité du programme de règlement des plaintes	Accroître la responsabilisation en matière de gestion
---------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------



1.2 Résumé du rendement

Ressources financières et humaines

Ressources financières pour 2008-2009 (en \$)			
Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles	
Fonctionnement	3 431	3 678	3 385
Audience d'intérêt public	0	1 204	482
Total	3 431	4 882	3 867
Ressources humaines (ETP) pour 2008-2009			
Prévues	Réelles	Différence	
Fonctionnement (Note)	19	14	5
Audience d'intérêt public	4	3	1
Total	23	17	6

Note: Les personnes nommées par le gouverneur en conseil ne sont pas incluses comme équivalent temps plein (ETP) puisqu'ils ne sont pas nommés sous la Loi sur l'emploi dans la fonction publique.

SECTION I – SURVOL DE L'ORGANISATION

1.1 Information sommaire

Raison d'être

La Commission a été créée par le gouvernement du Canada de sorte qu'elle puisse commencer à offrir ses services le 1^{er} décembre 1999. Son mandat consiste à assurer une surveillance civile indépendante de la police militaire des Forces canadiennes. Il s'agit d'une commission indépendante tenue de rendre compte au Parlement de ses activités par le truchement du ministre de la Défense nationale.

Responsabilités

La Commission supervise et examine des plaintes concernant la conduite des policiers militaires dans l'exercice de leurs fonctions et traite les plaintes d'ingérence déposées par des policiers militaires qui estiment qu'un autre membre des Forces canadiennes (FC) ou un haut fonctionnaire du ministère de la Défense nationale (MDN) s'est ingéré, ou a tenté d'influencer, une enquête policière. Le rôle de la Commission est d'assurer une meilleure imputabilité publique de la part de la police militaire et de la chaîne de commandement concernant les enquêtes menées par la police militaire.

La Commission a le rôle de recevoir et d'enquêter sur les plaintes de façon indépendante et impartiale, et de formuler des observations et des recommandations objectives en fonction des renseignements fournis par les plaignants, les personnes faisant l'objet de plaintes, les témoins et toute autre personne pouvant clarifier le déroulement des événements faisant l'objet de l'examen. La Commission formule des recommandations en fonction des observations tirées de ses examens indépendants et impartiaux et des enquêtes sur les plaintes. Si l'autorité responsable de donner suite à ces recommandations omet de le faire, elle doit justifier sa décision auprès du président et du ministre de la Défense nationale.

Bien que les recommandations du président puissent entraîner des sanctions pour la ou les personnes faisant l'objet d'une plainte, elles visent d'abord et avant tout à rectifier tout problème systémique susceptible d'avoir occasionné la situation qui a donné lieu, en première instance, à une plainte.

La Commission est un organisme qui fait preuve d'équité et d'impartialité dans ses enquêtes et ses examens, qui contribue à un climat de confiance dans la police militaire et dont les résultats des décisions inspirent confiance.

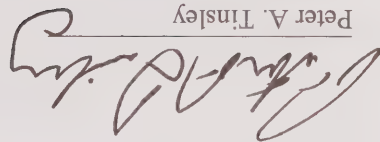
Résultat stratégique et Architecture d'activité de programme

La Commission vise un résultat stratégique : un organisme de police militaire qui s'acquitte de ses fonctions de maintien de l'ordre de façon hautement professionnelle, libre de toute ingérence, et avec la confiance et l'appui de ceux et celles qu'il est appelé à servir.

Le souhaite souligner les efforts du grand prévôt des Forces canadiennes, de son personnel chargé des normes professionnelles et de tous les policiers militaires pour leur contribution au travail de la Commission et à la surveillance.

La Commission examine toujours ses politiques, ses pratiques et ses procédures, en adopte de nouvelles et en adapte d'autres, afin de renforcer sa gestion interne et de faire en sorte que ses ressources soient affectées de manière optimale afin d'exécuter son mandat de surveillance. La Commission prend très à cœur sa responsabilité de gestion judiciaire des ressources publiques qui lui ont été confiées.

Le présent rapport souligne aussi les efforts exceptionnels du personnel de la Commission, son professionnalisme, sa détermination et son dévouement. C'est grâce aux efforts de son personnel que la Commission a pu assurer ses réalisations. Je remercie tout le personnel de son enthousiasme et de sa bonne disposition à l'égard des nombreux défis qu'il a fallu relever tout au long de l'année.



Peter A. Tinsley

Président

Le 14 septembre 2009

J'ai le plaisir de présenter le *Rapport de rendement ministériel (RRM) 2008-2009* de la Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire (la Commission).

La Commission a été créée par le gouvernement du Canada par suite d'une modification apportée en 1998 à la *Loi sur la défense nationale*, dont la partie IV décrit le mandat complet de la Commission et le traitement à donner aux plaintes. La Commission a pour but d'assurer une surveillance civile indépendante de la police militaire des Forces canadiennes. Comme on l'indique dans le document d'information n° 8 présenté à l'appui du projet de loi qui a permis de créer la Commission, son rôle « permettra à la Police militaire et à la chaîne de commandement de mieux rendre des comptes au grand public sur les enquêtes de la police militaire ».

Les défis – d'ordre législatif, fonctionnel et administratif – à l'exécution réussie du mandat sont maintenant beaucoup plus nombreux. Il s'agit notamment de questions touchant la nature, la portée et la le genre délicate des sujets des plaintes.

Dans son *Rapport sur les plans et priorités de 2008-2009*, la Commission s'est fixée deux priorités : améliorer l'efficacité du processus de règlement des plaintes et améliorer la reddition de compte en matière de gestion. J'ai le plaisir d'annoncer que malgré les pressions occasionnées par une charge de travail accrue, la Commission a réussi à respecter ces priorités. En fait, les améliorations au processus ont permis de terminer le travail. À cet égard, plusieurs enquêtes pour inconduite importantes et complexes ont été menées à bien et les rapports intérimaires et final préparés par la suite portaient sur des problèmes spécifiques et systémiques, notamment au sujet de l'aide que doit offrir la police militaire aux personnes souffrant de troubles mentaux et de l'offre active de services policiers dans les deux langues officielles.

La Commission a poursuivi son programme de sensibilisation en organisant sept (7) visites dans des bases des Forces canadiennes en 2008-2009. Ces visites ont permis à la Commission de sensibiliser les intervenants à son mandat et à sa démarche pour cerner les plaintes et pour les déclarer. Elles ont également été une occasion pour les policiers militaires de se familiariser avec le mandat de la Commission et le processus de règlement des plaintes. D'autre part, la Commission parvient aussi à mieux comprendre les questions touchant les policiers militaires dans l'exercice de leurs fonctions.

L'excellence en matière de gestion des gens est au cœur des bons résultats qu'obtient la Commission. Le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF) est une initiative qui permet à la Commission d'évaluer et de comparer l'état de sa gestion du personnel au sein de son organisation. Le tout dernier SAFF a eu lieu aux mois de novembre-décembre 2008, et la direction est fort heureuse des contributions du personnel au sondage et des très bons résultats obtenus au niveau de la satisfaction du personnel à l'égard du leadership et du lieu de travail de la Commission.

En poursuivant son étroite collaboration avec ses partenaires, la Commission a pu cerner d'autres occasions d'améliorer les processus d'enquête et de présentation de rapports et d'assurer la plus prompt communication de ses recommandations aux personnes responsables de leur adoption.

Table des matières

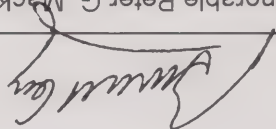
Message du président.....	1
SECTION I – SURVOL DE L'ORGANISATION.....	3
1.1 Information sommaire.....	3
1.2 Résumé du rendement.....	4
SECTION II – ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE.....	11
2.1 Résultat stratégique.....	11
2.2 Analyse du rendement.....	15
2.3 Leçons apprises.....	19
2.4 Avantages pour les Canadiens.....	20
SECTION III – RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES.....	21
3.1 Grandes lignes au sujet des finances.....	21
3.2 Information sur l'organisation.....	22

**Commission d'examen des
plaintes concernant la police
militaire**

2008-2009

Rapport de rendement ministériel

L'honorable Peter G. Mackay
Ministre de la Défense nationale

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Peter G. Mackay', is written over a horizontal line.

Avant-propos

Le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) constitue un élément clé du cycle de la planification, de la surveillance, de l'évaluation et du compte rendu des résultats au Parlement et aux Canadiens. Les RMR sont au cœur de la responsabilisation et de la gestion axée sur les résultats au gouvernement.

Les ministères et organismes sont invités à préparer leur rapport d'après les principes du gouvernement du Canada pour la présentation de rapports. Ces principes sont le fondement conceptuel de la préparation des RMR et s'inscrivent dans les pratiques actuelles recommandées en matière de rapports publics.

Selon ces principes, des rapports efficaces sur le rendement fournissent un compte rendu concis, cohérent, fiable et équilibré du rendement d'une organisation en rapport avec ses plans, ses priorités et les résultats prévus. Le RMR met l'accent sur les résultats en faisant un compte rendu non seulement des activités et des extrants qui ont été réalisés, mais également des progrès accomplis pour atteindre les résultats stratégiques – les avantages durables pour les Canadiens et la société canadienne. Le rendement y est mis en contexte et est relié aux plans et aux résultats prévus (on explique les modifications pertinentes apportées), les principaux risques et défis à relever pour l'obtention des résultats y sont présentés et l'on discute des risques et des défis principaux qui ont une incidence sur le rendement de l'organisation. Un RMR efficace établit un lien solide entre les ressources et les résultats pour montrer ce que l'on a accompli au moyen d'une gestion rigoureuse des fonds publics. On y rend également compte des résultats réalisés en association avec d'autres organisations gouvernementales et non gouvernementales. En dernier lieu, le RMR est crédible et équilibré parce que le rendement déclaré y est étayé d'éléments d'information probants et impartiaux et parce qu'on y discute des leçons apprises.

Le présent RMR ainsi que celui de beaucoup d'autres organisations, est disponible dans le site Internet du Secrétariat du Conseil du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estlmf.asp>. Les lecteurs qui veulent obtenir une revue pangouvernementale détaillée de la contribution du gouvernement fédéral au rendement du Canada en tant que nation peuvent consulter *Le rendement du Canada 2008-2009*, qui est structuré en fonction de quatre grands secteurs de dépenses (affaires économiques, affaires sociales, affaires internationales et affaires gouvernementales). Ce rapport est disponible à la page du Carrefour de la planification et du rendement du site Web du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpt/home-accueil-tra.aspx>. Le *Survivol Rapports sur le rendement 2008-2009*, également disponible à la page du Carrefour, sert de document directeur pour les 92 RMR et comprend un aperçu global des dépenses réelles pour l'ensemble du gouvernement, qui est structuré en fonction des mêmes quatre grands secteurs de dépenses décrits dans le document *Le rendement du Canada*, et on y présente également des faits saillants des rapports sur le rendement des ministères et organismes.

Le gouvernement du Canada s'est engagé à améliorer de façon continue l'information qu'il communique au Parlement et aux Canadiens. La rétroaction des lecteurs est importante pour assurer une amélioration constante des RMR et des autres documents relatifs au Budget des dépenses. Pour tout commentaire ou toute question, veuillez communiquer par courriel avec la Division de la responsabilisation et des rapports au Parlement du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse prad-drrp@tbs-sct.gc.ca.

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du Budget principal des dépenses.

Partie II – Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultats prévus, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le Budget supplémentaire des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2009.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès
des Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) KIA 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-4/88-2009

ISBN 978-0-660-64331-1

Pour la période se terminant
le 31 mars 2009

**Commission d'examen des
plaintes concernant la police
militaire du Canada**
Rapport sur le rendement





3 1761 11549748 9